

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد وهران 2



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

" تأثير ظاهرة التغيب عند العمال على الأداء الوظيفي للمؤسسة

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لتقاعد بوهران " نموذجاً "

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص عمل وتنظيم

تحت اشراف الاستاذة

د.بريجة شريفة

من إعداد الطالبة

بور يدان خديجة

عيساوي اسمهان خديجة

اعضاء اللجنة المناقشة:

1.حساين زاهية / جامعة احمد بن احمد - وهران 2 /رئيسا (ة)

1 سويح مهدي / جامعة احمد بن احمد - وهران 2 /مناقشا

1.بريجة شريفة / جامعة احمد بن احمد- وهران 2 / مشرفا(ة)

السنة الجامعية(2020-2021)

## شكر و إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد خير العباد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم  
بإحسان أما بعد فإننا نشكر الله العلي القدير على توفيقه لنا بإنجاز هذا العمل  
ثم الشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرفة "بريجة" على تكريمها بقبول الإشراف  
على هذه المذكرة .

وأخص بالذكر والشكر زميلتي في هذه المذكرة

والى مدير مؤسسة الصندوق الوطني لتقاعد والى جميع عمال المؤسسة "CNR"  
كما أتقدم بالشكر و الاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة  
الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتنا المتواضعة.  
و أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من أمدني بيد العون، والمساعدة من  
قريب أو بعيد.

والى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والى جميع أساتذتنا الكرام في مشوارنا  
الدراسي الجامعي لكم مني جميعا فائق التقدير والاحترام.  
وأهدي هذه المذكرة إلى أعلى ما أملك أبي و أمي ، والى إخوتي وجميع عائلتي  
وأحبتي و أصدقائي.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ظاهرة التغيب عد العمال على أداء الوظيفي للمؤسسة، بحيث تمحورت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي : هل يؤدي تغيب العمال إلى انخفاض الأداء الوظيفي في المؤسسة ؟

واندرجت تحت التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل التغيب راجع لعدم وجود رقابة في المؤسسة؟
  2. هل التغيب بسبب عدم وجود الرضا الوظيفي للعامل؟
  3. هل التغيب ناتج عن اللامبالاة و لا مسؤولية العامل داخل المؤسسة ؟
- وللإجابة على التساؤلات السابقة اعتمدنا على المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الموضوع , باستخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات انطلاقا من الملاحظة و المقابلة والاستمارة . وطبقت هذه الأدوات على عينة من العمال الممثلة في 50 عامل و عاملة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وتم اختيارهم عبر العينة القصدية وتم تطبيق الاستمارة عليهم ، وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أن:

- التغيب ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي للمؤسسة.
- إن عدم وجود سلطة مراقبة تؤدي لغياب العمال و إهمالهم المهني.
- إن تغيب العامل ناتج عن عدم توفر متطلبات و احتياج العامل من طرف المؤسسة .
- اللامبالاة وعدم مسؤولية العامل داخل المؤسسة يتسبب في تغيب المستمر للعامل.
- الكلمات المفتاحية: التغيب ، العمل ، أداء الوظيفي، المؤسسة.

Le résumé de l'étude :

Le travail vise à connaître l'impact du phénomène de l'absentéisme comptant les travailleurs sur l'exécution du travail de l'institution, de sorte que cette étude s'est concentrée sur la question principale: L'absence de travailleurs entraîne-t-elle une diminution du rendement au travail dans l'organisation.

Il a été inclus dans les sous-questions suivantes :

1. L'absentéisme est-il dû au manque de surveillance dans l'établissement?

2. L'absentéisme est-il le manque de satisfaction au travail du travailleur?

3. L'absentéisme est-il le résultat de l'indifférence et non la responsabilité du travailleur au sein de l'institution?

Pour répondre aux questions précédentes, nous nous sommes appuyés sur une approche descriptive appropriée à la nature du sujet, en utilisant un ensemble d'outils pour recueillir des données à partir de l'observation, de l'entrevue et de la forme. Ces outils ont été appliqués à un échantillon de travailleurs représentés dans 50 travailleurs et travailleurs de la Fondation nationale de la Caisse de retraite et ont été sélectionnés à travers l'échantillon prévu et le formulaire leur a été appliqué, et les résultats de l'étude de terrain ont abouti à:

– l'absentéisme affecte négativement le rendement au travail de l'institution.

L'absence d'autorité de contrôle nuit à l'absence des travailleurs et à leur négligence professionnelle.

L'absence du travailleur est le résultat de l'absence d'exigences et de besoins du travailleur par l'institution.

Indifférence et irrédence du travailleur au sein d'une institution en raison de l'absence constante du travailleur.

. Mots-clés : absentéisme, travail, rendement au travail, organisation

## الفهرس

.....2.....	شكر و إهداء
.....3.....	ملخص الدراسة:
.....1.....	الفصل الأول: الفصل التمهيدي
.....2.....	مقدمة عامة :
.....3.....	1.1 أهداف الدراسة وأهميتها :
.....3.....	2.1 صعوبات الدراسة :
.....3.....	1.3 الأسباب الذاتية :
.....3.....	2.3 الأسباب الموضوعية :
.....4.....	4.1.4 الإشكالية :
.....5.....	5.1 الفرضيات :
.....8.....	7.1 الدراسات السابقة :
.....11.....	الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي لظاهرة التغيب، والأداء الوظيفي
.....13.....	1-1 ظاهرة التغيب
.....13.....	تمهيد:
.....14.....	1.2 مفهوم التغيب:
.....15.....	2-2 الفرق بين التغيب و الغياب المتأخر:
.....16.....	3-2 انواع التغيب :
.....21.....	5-اثار التغيب:
.....22.....	الطرق المستخدمة للحد من الغياب :
.....24.....	2.2.2.مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي :
.....24.....	1.2.2 مفهوم الأداء:

.....24.....	2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي:-
.....25.....	3.2.2-تعريف الأداء الوظيفي:
.....25.....	4.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:
.....26.....	5.2.2 محددات الأداء الوظيفي:
.....27.....	6.2.2 أهمية الأداء الوظيفي
.....27.....	7.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :
.....28.....	8.2.2 تقييم الأداء الوظيفي:
.....28.....	9.2.2 مفهوم تقييم الأداء:
.....	.....
.....28.....	10.2.2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي:
.....29.....	1. أهداف تقييم الأداء الوظيفي :
.....29.....	2. خطواته
.....30.....	12.2.2-مصادر تقييم الأداء الوظيفي:
.....30.....	13.2.2 طرق ووسائل تقييم الأداء:
.....32.....	14.2.2 اثرالسلوك القيادي للمدير على الأداء الوظيفي
.....32.....	فنون القيادة :
.....33.....	2.2.15. التأثير القيادي للمدير و أثره في الأداء الوظيفي للعمل
.....35.....	خلاصة الفصل :
.....36.....	الفصل الثالث : : واقع ظاهرة التغيب بالمؤسسة الجزائرية
.....37.....	تمهيد
.....38.....	1/مفهوم المؤسسة :
.....44.....	3/واقع المؤسسة الجزائرية

45	4/دراسات عن سوسيولوجية المؤسسة في العمومية الجزائرية
49	4-التعريف بميدان البحث:
49	1.4الصندوق الوطني للتقاعد :
49	2.4تعريف الصندوق الوطني للتقاعد
49	3.4الطبيعة القانونية
50	5-الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد :
52	الفصل الرابع:الجانب التطبيقي
53	تمهيد:
53	- الإجراءات المنهجية للدراسة :
53	1- المنهج المتبع في الدراسة :
54	2- تقنيات البحث المستخدمة في الدراسة :
56	3-مجالات الدراسة :
56	4- مجتمع وعينة البحث وطرق اختيارها:
58	5- أساليب تحليل البيانات:
59	2/عرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة.
59	أولا :عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية
77	النتائج العامة لدراسة :
80	قائمة الجداول
82	المراجع :
90	الملاحق

## الفصل الأول: الفصل التمهيدي

- 1-مقدمة عامة.
- 2-أهمية الدراسة
- 3-أهداف الدراسة .
- 4-صعوبات الدراسة.
- 5-أسباب اختيار الموضوع .
- 6-الإشكالية
- 7-الفرضيات
- 8-تحديد مفاهيم الدراسة
- 9-الدراسات السابقة



## مقدمة عامة :

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات، و التغيب عن العمل جزءا مهما من هذه المتغيرات. فظاهرة التغيب تعتبر احد الموضوعات الأساسية التي يركز عليها الباحثون في مجال دراستهم وخاصة المجال المرتبط بالإدارة ، يدرسونها من حيث الأسباب الدافعة لتغيب العامل عن العمل. فتغيب العامل في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ هذا التغيب نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة أو أخرى إرادية .

ويعتبر التغيب أيضا من احد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة، حيث ان ارتفاع معدلات التغيب في المؤسسة تنعكس سلبا على أداء العامل داخلها، وبالتالي تساهم في نقص الخدمات وركوض العمل وقلة الإنتاج ،لان الأداء الوظيفي للعامل في مهنته يعكس كفاءة وفعالية هذه المنظمة ويعطيها بصمتها عن بقية المنظمات .

ومن خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى أربعة فصول ففي الفصل الأول تطرقنا إلى أهداف وأهمية وأسباب اختياره هذا الموضوع:

الفصل الأول : يضم الإطار التمهيدي للدراسة، إذ فيه تم تحديد الفرضيات وصياغة الإشكالية المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى وضع أسباب اختيار دراسة هذا الموضوع، كما تم تحديد الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، إضافة إلى أهمية الدراسة والمفاهيم المتعلقة بها ،كما تم توظيف بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وشرنا أيضا إلى صعوبات البحث .

واحتوى الفصل الثاني: على الإطار لمفاهيمي للدراسة وتطرقنا إلى ظاهرة التغيب و الأداء الوظيفي من تعريف و أهمية و أسباب و آثار إلى غير ذلك ...

أما الفصل الثالث: تحدثنا عن واقع المؤسسات الجزائرية و تطرقنا إلى مفهوم الصندوق الوطني للتقاعد و مهامه وأيضا الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد الموجودة بدار البيضاء وهران.

والفصل الرابع و الأخير: تناولنا الجانب الميداني الإجراءات المنهجية للدراسة و المنهج المتبع وتقنيات البحث المستخدمة في الدراسة ومجالات الدراسة طرق اختيار عينة البحث وأساليب تحليل البيانات ثم تطرقنا إلى عرض و تحليل البيانات الميدانية و نتائج الدراسة

## 1.1 أهداف الدراسة وأهميتها :

تسعى هذه الدراسة لكشف تأثير ظاهرة التغيب عن الأداء الوظيفي للمؤسسة الجزائرية وكيفية الحد من هذه الظاهرة وتكمن أهميتها إلى توضيح علاقة تغيب العامل عن العمل وتأثيرها في أداء المؤسسة من منظور سوسيولوجي واقتراح حلول لتقليل من هذه الظاهرة التي تؤثر في سير العمل للمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بوهران .

## 2.1 صعوبات الدراسة :

قلة المراجع التي تناولت التغيب داخل العمل في جانبه النظري.  
صعوبة تجاوب بعض المبحوثين مع موضوع البحث

## 3.1 أسباب اختيار الموضوع :تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث الاجتماعي لأنها

تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث وان سبب اختيارنا لموضوع تأثير ظاهرة التغيب على الأداء الوظيفي للمؤسسات لسببين منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي

## 1.3 الأسباب الذاتية :

الرغبة الشخصية في اختيار هذا الموضوع ومحاولة الكشف عن الواقع المعاش لظروف العمل في المؤسسات وأدائها الوظيفي وهو موضوع مرتبط بتخصصنا العلمي

## 2.3 الأسباب الموضوعية :

إن اختيار التغيب عن العمل كان لمعرفة الانعكاس على الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة والذي يؤثر في تطور المؤسسة وخدماتها .

السعي لتطور ورفي المجتمع.

#### 4.1.الإشكالية :

-يعد العنصر البشري المحرك الرئيسي للنشاط الإداري في المؤسسة وبه تحقق الإدارة نشاطها وضمن حسن سيرها بانتظام, و في المؤسسة وبه تحقق الإدارة نشاطها و ضمان سيرها بانتظام وفي هذا الإطار هنالك العديد من الدراسات التي تشير إلى أهمية العامل داخل المؤسسة و أدائه الوظيفي, و يعتبر هذا الأخير بأنه إتمام المهام المكونة لوظيفة

الأفراد فهو يعكس الطريقة أو الكيفية التي يحقق فيها العامل أهدافه بشكل فعال, ولكن أي مؤسسة اقتصادية لا تخلو من المشاكل والتعقيدات التي تعيق أداءها, ومن بينها هنالك ظاهرة التغيب الذي يعتبر من المواضيع التي تحتاج الى التمحيص والنظر فيه و تعتبر ظاهرة تعاني منها اغلب المؤسسات و يساهم في خفض العمل و قلة إنتاجه و يمكن أن يكون مفتاح فشلها و هذا التغيب يكون لعدة عوامل لا نستطيع تحديدها و لكن يمكن تصنيفها إلى عوامل اجتماعية نفسية و اقتصادية و غيرها ... و عليه و في ضل عنوان المذكرة (تأثير ظاهرة التغيب على الأداء الوظيفي ) نطرح الإشكالية التالية : هل يؤدي

تغيب العمال إلى انخفاض الأداء الوظيفي في المؤسسة ؟

ويعقب السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل التغيب سببه عدم وجود رقابة في المؤسسة؟

2. هل التغيب سببه عدم وجود الرضا الوظيفي للعامل؟

3. هل التغيب ناتج عن اللامبالاة ولا مسؤولية العامل داخل المؤسسة؟

### 5.1 الفرضيات :

1. الفرضية العامة: نعم تؤثر ظاهرة التغيب بشكل سلبي على الأداء الوظيفي

#### 2. الفرضيات الفرعية :

1. التغيب راجع لعدم وجود سلطة مراقبة .

2. التغيب ناتج عن عدم توفر متطلبات واحتياج العامل .

3. اللامبالاة وعدم المسؤولية تتسبب في لتغيب المستمر للعامل .

### 6.1 تحديد مفاهيم الدراسة :

#### 1. مفهوم التغيب:

1.1 اللغة: يعرف التغيب في اللغة من الفعل غاب أي اختفى عن الأنظار.

2.1 اصطلاحاً: مفهوم يحوي الإرادة الفردية في التوقف عن العمل.

كما عرفه سيفر تاجي: بأنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض

أن يكون موجوداً بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة له في إطار عملية الإنتاج.

#### 3.1 مفهوم التغيب عن العمل :

وهو عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثل الإضراب حيث انه رد فعل

مباشر يعبر به المورد البشري عن رفضه للعمل و ظروفه<sup>1</sup>.

## 2. مفهوم الأداء الوظيفي:

### 2.1 تعريف الأداء :

أ. لغة: وهو من مصدر الفعل أدى و يقال أدى الشيء الذي قام به .

ب. اصطلاحاً: هو درجة تحقيق و إتمام مهام المكون للوظيفة ما في المؤسسة بشكل قانوني و مسطر من

طرف السلطات العليا وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتبع بها الموظف متطلباته الوظيفية

### 2.2 تعريف الأداء الوظيفي: وهو قيام الموظفين بتنفيذ المهام و الوجبات الوظيفية المرتبطة بهم وفق ما

جاءت به قوانين و مراسيم التنظيمية محددة لكل وظيفة و وجابتها و مسؤوليتها مطلوبة لتحقيق أهدافها و

يكون ذلك بكل فعالية و كفاءة و بمراعاة الزمن<sup>2</sup>.

## 3. مفهوم العمل:

---

<sup>1</sup> ابن عطا الله سميحة، التغييب عن العمل وانعكاساته على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة ميدانية

بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة، مذكرة ماستر، رابح رباب، جامعة قاصدي مرباح

ورقلة، 2014/2015، ص7/6.

<sup>2</sup> خرشي فيصل، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في

المؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر، النذير بوصول، جامعة سعيدة، 2018/2019، ص7/6.

لغة: من الفعل يقصد وعمل عملا

اصطلاحا: وهو جهد البدني و العقلي الذي يبذله الإنسان في مجال العمل .

كما يعرف العمل: انه يعبر عن نشاط الواعي و الهادف العضلي و الفكري و المبذول في عملية الإنتاج أي استعمال الأدوات لتحويل مادة العمل في عملية الإنتاج المادية والمعنوية.<sup>1</sup>

**4. مفهوم المؤسسة:** للمؤسسة تعريفات عديدة نذكر منها :

- المؤسسة هي: تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال جميع عوامل إنتاجية معينة تم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح.

المؤسسة كما يعرفها المكتب الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.<sup>2</sup>

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها : " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين , هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج, أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين, أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل), بغرض تحقيق نتيجة ملائمة, و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه, و تبعاً لحجم ونوع نشاطه.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ربيعة جعفر، الزهرة باعمر، ((مفهوم العمل لدى الأساتذة الجامعية )) كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والأساسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة / الجزائر، 2018، العدد 39، ص 710/709.

<sup>2</sup> عمر صخري اقتصاد المؤسسة الطبعة 4، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2006 ص 24.

<sup>3</sup> ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

## 5-تعريف الإجمالي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد .:

هي مؤسسة أنشئت بتاريخ 2 يوليو 1983 إنشاء الصندوق الوطني للتقاعد بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 20 اوت 1985 الملغى و المستبدل بالمرسوم 7 92 المؤرخ في 4 يناير 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي .و إن الصندوق الوطني للتقاعد ما هو إلا حصيلة لاندماج سبع صناديق فيما بعضها (صندوق التامين عن الشيخوخة لغير الأجراء الذي تحول فيما بعد صندوق التامين الاجتماعي للعمال الغير الأجراء )و إلى نظام وطني موحد الذي يمنح نفس المزايا لكل العمال مهما كان قطاع نشاطهم.<sup>1</sup>

### 7.1 الدراسات السابقة :

1.دراسة سكو أمين خداوي محمد سعيد ( 2015-2016) بعنوان دراسة أسباب التغيب الوظيفي العمومي ,دراسة حالة المديرية الولائية للتجارة سعيدة, التي هدفت إلى محاولة معرفة أسباب ظاهرة التغيب في الوظيفي العمومي و تمثلت عينتها في مجموعة من الموظفين في القطاع العام وتم اختيارها عن طريق النمذجة بالمعدلات الهيكلية واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات و المنهج التقييمي للوصول إلى أسباب التي تساهم في ظاهرة التغيب و كان من ابرز نتائجها :

-وجود اثر دو دلالة إحصائية للعوامل الموجودة في نطاق العمل على التغيب.

-وجود عوامل خارجية لها اثر معنوي على التغيب.

2.دراسة بن عطا الله سميحة(2015-2014) بعنوان التغيب عن العمل و انعكاساته على الأداء العامل

داخل المؤسسة, دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الصحية الجوارية ,هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر

التغيب على الأداء الوظيفي للمؤسسة و أسبابه واقتراح حلول لمعالجة هذه الظاهرة و تمثلت عينتها في العينة العشوائية البسيطة وبلغ حجم العينة الكلي 217 عامل و عاملة واستخدمت أداة الملاحظة و الاستمارة و المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و كان من ابرز نتائجها:

-إن الانسحاب المتكرر للعامل يؤدي إلى فقدان روح الجماعة .

- والتظلمات الحاصلة في المؤسسة مؤشر لعدم وجود سلطة و المسؤولية بشكل صحيح و بالتالي تساهم في تغيب العامل عن عمل, و أن التغيب عن العمل يساهم في تكوين شخصية لا مبالية و لا مسؤولة داخل مؤسسة .

3.دراسة فرحي ابتسام( 2016 -2017) بعنوان التمكين الإداري وتأثير على الأداء الوظيفي, دراسة ميدانية بصندوق وطني لتأمين عن البطالة هدفت هذه الدراسة إلى طرح تصور نظري و فكري لمفهوم التمكين الإداري و الأداء الوظيفي ودراسته من منظور سوسيولوجي و رغبة في التوصل إلى صدق و صحة الفرضيات الموضوعية و تقديم بعض التوصيات لتطوير ممارسات التمكين الإداري في المنظمات و المؤسسات الإدارية و تمثلت عينتها في 50 عامل بصندوق وطني لتأمين عن البطالة و استخدمت أداة الاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي للوصول للبيانات و حقائق مشكلة موضوع البحث لتغيرها و الوقوف على دلالتها .وكان من ابرز نتائجها:

-إن تمكين الإداري يهدف إلى تغلب على البيروقراطية من خلال خلق و إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع -يساعد التمكين العاملين على المساهمة و مشاركة في اتخاذ القرارات و يحقق الرضا الوظيفي و خفض كلفة الغياب و دوران عمل و كذلك زيادة جودة الأداء .

4.براهمي سهام ( 2014-2015) بعنوان ظروف العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين, دراسة

ميدانية بمصنع سويج لصناعة الأجر بالمسيلة هدفت هذه إلى تحليل ظروف العمل و تأثيرها على



الاستقرار الوظيفي للعمال و كذلك معرفة اثر بعض المتغيرات المتعلقة بالعمال و الوضع المهني و

الأقدمية على العمال و تمثلت عينتها في عينة العشوائية التي بلغ حجمها ب 100 عامل و استخدمت أداة

الاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و كان من ابرز نتائجها:

-تم قبول نتائج الفرضية و كنتيجة عامة يمكن القول أن الأنماط القيادية و عملية الاتصالية داخل

المؤسسة لها اثر كبير على الاستقرار الوظيفي للعمال.

### التعليق على الدراسات السابقة:

-لقد تناولت هذه الدراسات موضوعات مختلفة لظروف العمل و اثر ظاهرة التغيب على الأداء الوظيفي

للمؤسسات و استقرارها و أن غياب العمال عن العمل يؤثر على جودة الأداء المنظمات ومن خلال

اطلاعنا عليها نستخلص أنها تتشابه مع دراستنا الحالية من خلال محاولة معرفة اثر تغيب العامل على

الأداء و كذلك تتشابه من حيث المنهج الوصفي لشرح واقع هذه الظاهرة و أدوات جمع البيانات و اعتمدنا

عليها من الجانب النظري و ساعدتنا هذه دراسة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الذي يساهم في

صياغة الإشكالية و فروضها.

## الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي لظاهرة التغيب، والأداء الوظيفي

### المبحث الأول: ظاهرة التغيب.

#### تمهيد .

1.2 مفهوم التغيب.

2.2 الفرق بين التغيب و الغياب

3.2 أنواع التغيب

4.2 أسباب التغيب.

5.2 طرق حساب معدل التغيب.

6.2 اثار التغيب.

7.2 الطرق الحد من التغيب..

### المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

#### 2.2 مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي:

1.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي.

2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي.

3.2.2 محددات الأداء الوظيفي.

4.2.2 أهمية الأداء الوظيفي.

5.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

6.2.2 تقييم الأداء الوظيفي:

9.2.2 مفهوم تقييم الأداء

10.2.2 أهمية تقييم الأداء.

11.2.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي و خطواته.

14.2.2 مصادر تقييم الأداء الوظيفي.

15.2.2 طرق و وسائل تقييم الأداء.

16.2.2 اثر السلوك القيادي للمدير على الأداء الوظيفي:

1.16 فنون رقابة مدير.

2.16 تأثير سلوك القيادي للمدير على الأداء الوظيفي للعمل.

خلاصة الفصل

## 1-1 ظاهرة التغيب

### تمهيد:

تعد ظاهرة التغيب عن العمل، من المشاكل التنظيمية، و من الظواهر المرضية، ومن الموضوعات التي تشغل بال المفكرين والباحثين. كونها تؤثر سلبا على سير نشاط الإدارة ، باعتبار أن تغيب الموظف عن عمله يؤثر بالضرورة على مردودية وأداء المؤسسة . وللوقوف على أهمية هذا الموضوع حاولنا من خلال هذا الفصل تناول ماهية التغيب ومعرفة أسبابه وأنواعه والآثار المترتبة عنه وكيفية حساب معدل التغيب و ماهي الطرق المستخدمة للحد من الغياب وبذلك تؤثر على الأداء الوظيفي وهو من العمليات الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة أو منظمة وهو حوصلة لوظائف ومهام القائمة عليها كل منظومة وتسعى كل مؤسسة إلى تحسين الأداء موظفين و قيامهم بمهامهم بكفاءة، و سوف نعرض مفهوم الأداء الوظيفي و عناصره و محدداته و العوامل المؤثرة على الأداء وأهمية الرقابة على الأداء الوظيفي وتأثره بالسلوك القيادي في المنظمة .

## 1.2 مفهوم التغيب:

نجد ان هناك اختلافات في التعاريف المتصلة بالتغيب بين الدارسين لمشكلة معدلات التغيب وتكلفتها واثرها على الكفاءة.

يعرف مكتب احصاءات العمل بالولايات المتحدة: التغيب بأنه عدم حضور العامل الى عمله في ايام العمل المقررة، وذلك بسبب المرض او الاصابة التي تعوق العامل عن العمل، بالإضافة الى التغيب غير المصرح به لأي سبب من الاسباب.<sup>1</sup>

يعرف احمد ماهر: التغيب بأنه عدم تواجد العامل لأسباب مرضية او عارضة او بدون اذن .

ونجد جورج فريدمان يذكر: ان التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف للفرد العامل مع محيط عمله، كما انه مؤشر يساعد في تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال في ان زيادة معدل الغياب يتوقف، وحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها في حين يرى باحثون و مفكرون اخرون التغيب بأنه: كل حالة انقطاع للعامل عن عمله، او فشله، او الالتحاق بوظيفة لفترة معينة، يكون فيها مبرمجا للقيام بالمهام الموكلة اليه سواء كان الانقطاع مبررا ام لا.

ان التغيب في مثل هذه الحالة يشمل سلوكا يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة اليه دون سبب تعني بذلك غياب غير مبرر لا كتابا ولا شفها . ويعرف كذاك على انه تحلف العامل عن الحضور الى العمل في ظروف كان بإمكانه ان يتحكم فيه.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، مذكرة ماجستير، الخدمة الاجتماعية العمالية، دار الغرب، للطباعة والتوزيع القاهرة، كلية الاداب، جامعة بني مسوس، الطبعة 1، (2008)، ص 74

<sup>2</sup> سكو امين، انيس خداوي محمد سعيد، مذكرة ماجستير، دراسة اسباب التغيب في الوظيف العمومي، دراسة حالة المديرية الولائية للتجارة بسعيدة، شعبة العلوم الاقتصادية، الطرق الكمية في التسيير (2015، 2016)، ص 43.

ويذكر فلورنس ان التغيب: يشير الى الوقت الضائع في المؤسسات الصناعية بسبب تغيب العمال الذي يمكن او لا يمكن تجنبه . ولا يدخل في حساب التغيب الوقت الضائع بسبب الاضرابات، او غلق المصانع ،او التأخر او في الحضور الى المصنع لمدة تتراوح بين ساعة او اثنتين.<sup>1</sup>

-**التعريف المهني للتغيب** :بانه الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين ،ولا يدخل تغيب بسبب اضراب العمال، او اغلاق المؤسسة ،او التأخير لساعة او ساعتين.

-**يعرفه فرج عبد القدر طه**: ان التغيب عن العمل لدى بعض العمال يعد نوعا من الهرب و انكار الحقيقة، فقد يحمي العامل نفسه من موقف الانعصاب عن طريق الهروب من موقف العمل.<sup>2</sup>

## 2-2 الفرق بين التغيب و الغياب المتأخر:

بالرغم من توسع مفهوم التغيب ، توصلنا انه بصفة عامة يعني: عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد الذي من المفترض ان يكون فيه موجودا ليؤدي العمل طبقا لنظام العمل .

غير انه تجدر الإشارة الى ان هذه الظاهرة يعبر عنها بالتغيب في بعض الاحيان و بالغياب في احيان اخرى الا ان هناك فرق بينهما حسب البعض حيث ان

أ-**الغياب**: هو الانقطاع عن العمل بسبب طارئ خارجي عن ارادة الفرد بينما.

ب-**التغيب** : هو ان يكون هناك ارادة في الانقطاع عن العمل .

كما تجدر الإشارة ان التأخر عن العمل، مظهر من مظاهر التغيب ،وان كان اقل المظاهر ضررا. و لكن التغيب و التأخير سبب في انخفاض انتاجية العامل المتأخر او الغائب، و انتاجية زملائه المرتبطة بأعمالهم من خلال الوقت الذي يتغيب فيه. ولذا فان رجال الاعمال ينظرون الى التغيب و التأخر عن العمل على انهما مشكلتان متفاوتتان لهما نفس الاثر ،وان كان الامر يختلف بالنسبة لعلاج كل منهما.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> طلعت لطفي ابراهيم ،مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> يوسف موالي، عبد الناصر لموشي، مذكرة ماجستير ،النظام القانوني للغياب و رخص التغيب عن العمل في التشريع الجزائري، شعبة الحقوق قانون الضمان الاجتماعي،(2017، 2018)، ص8

<sup>3</sup> سكو امين ،مرجع سبق ذكره ،ص 5.

## 2-3 أنواع التغيب :

للتغيب انواع وهم :

1- العطل الرسمية: وتلك التي تقررها الشركة في ايام الاجازات والاعياد مثلا هو غياب قانوني

2- التغيب بإذن: وهي الاجازة التي بأخذها الموظف بعد ان يقوم بإبداء الاسباب لمديره وتتم بعلمه

3 - غير رسمي : وهو ان يتغيب العامل او الموظف بدون ابداء الاسباب و بدون ان يعلم بها احد وتلك التي تحاول الشركات بشتى الطرق للحد منها وتسبب الازعاج للمدراء.<sup>1</sup>

حيث قد ينشا التغيب هنا الكثير من المشاكل الاجتماعية و الإرهاق ان المهنية و الرغبة في الابتعاد عن جو العمل، و هذا ما يمكن ان نسميه بالمقاومة الذاتية لظروف العمل، و يعتبر هذا النوع من التغيب الغير المبرر كتصرف مقصود ليس له اسباب مشروعة.<sup>2</sup>

## 2-4 أسباب التغيب عن العمل :

يرجع تغيب العمال عن عملهم الى اسباب كثيرة و متنوعة و قد تبين من نتائج كثيرة من الدراسات، ان التغيب عن العمل يتحكم فيه الى حد كبير عوامل اجتماعية و نفسية داخل و خارج نطاق العمل .

و يرى انه يمكن تصنيف اسباب تغيب العمال في اقسام رئيسة على النحو التالي :

1 ظروف الشخصية: او التي ترجع الى العامل نفسه ترجع الى سن العمل ومدى تعليمه والعوامل النفسية و اصابات العمل الاستعداد للتغيب مرض العامل و هجرة العامل من الريف الى المدينة

2 ظروف تعود للعمل: ومن امثلة هذه العوامل نوع العمل، و حجم الوحدة الانتاجية، و عدم الرضا عن العمل، و سوء الاجراءات التنظيمية.

---

<sup>1</sup><http://www.hrsleb.org/articl.php?id=7473&cid=325>

<sup>2</sup>،سكو امين ،مرجع سبق ذكره ، ص 6.

3 عوامل زمنية موسمية والإقليمية: و في هذا الصدد تبين زيادة معدلات تغيب العمال في اليوم الاول و الاخير من كل اسبوع ،و خاصة اليوم التالي ليوم صرف الأجور، و نجد ان نسبة التغيب تكون في فصل الشتاء بسبب المرض على عكس فصل الصيف.<sup>1</sup>

#### 4الظروف الخارجية

المسافة بين مكان العمل و المنزل :سبب اخر ركز عليه الباحثون و هو المسافة بين مكان العمل و المنزل و الوقت التي تستغرقه الوقت التي تستغرقه رحلة السفر من المنزل الى العمل فهناك فرق بين من يقضي نصف ساعة في السفر ومن يقضي اقل من نصف ساعة .

وقد اوضحت المؤشرات ان معدل التغيب يزداد بصورة ملحوظة بالنسبة للذين يسكنون بعيدا عن العمل .

وسائل النقل: يعتبر النقل و سيلة هامة للعمال خاصة في المدن الكبرى التي تتطلب في غالب الاحيان ما بين ساعة او ثلاث ساعات للانتقال من المسكن لمقر العمل، و هذا الوقت الطويل له اثره على العامل الذي يصبح غائبا نفسيا رغم حضوره الجسدي، و كذلك دفعه الى التأخر العمدي من جهة اخرى.

الاعذار المفبركة :يشير زهور غربي للبعض منها ،كاستخراج الوثائق الادارية فيجد الموظف هذه الحجة افضل مهرب للتغيب ليوم او يومين . كما تقدم العديد من التقارير الطبية الغير حقيقية التي تقوم بعض المستشفيات و المراكز الصحية بمنحها للموظفين ،تتضمن الترخيص لهم بإجازات مرضية غير مستحقة ، ويرى الكثيرون من الملاحظين ان هذا الامر شاع كثيرا و استسهله الناس حتى بات و سيلة سهلة للتخلف عن العمل ،و اقبح ما يكون من الاعذار هو اداء موت الاقارب في سبيل التغيب.<sup>2</sup>

ظروف نفسية: و تلك الاسباب قد تعود لنوع العمل، ان كان به كثيرا من الروتين، مما يجعل الموظفين يصابوا بنوع من الملل، فيضطروهم التغيب الى قضاء وقت ممتع في مكان اخر ،وان طبيعة العمل تحتوي

---

<sup>1</sup> طلعت لطفي ابراهيم، مرجع سبق ذكره،ص79 80.

<sup>2</sup>سكو امين انيس ،مرجع سبق ذكره،ص15 16.



على كثير من التوتر فيحتاجون الى تهدئة اعصابهم خارج مكان العمل ، و اخيرا رضاه الوظيفي من حيث طبيعة العمل، او راتبه ،فان لم يشعر بالاستقرار سيضطر الى التغيب عن العمل.<sup>1</sup>

اسلوب الاشراف غير المناسب في بعض الاقسام في المنشأة: يرى عبد الرحمان عيسوي: ان التغيب يعود الى رغبة العمال و الموظفين في تحقيق مزيد من الكسب المادي ، بالإضافة الى ما يحصلون عليه من رواتب ثابتة من وراء عمل يكاد يكون وهميا .... اذ كثيرا ما ينظر مثل هذا العامل الى وظيفته الرسمية على انها مجرد مركز او مكانة رسمية و ينظر لما يتقاضاه على انها نفقة الدولة .

ومنهم من يعمل في اعمال خاصة ،كمحل، او ورشة يملكها وقد ينتج التغيب من انعدام الشعور بالرضا الوظيفي او نتيجة لعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، بالإضافة الى الشعور بالتأزم سواء في جو العمل، او في حياتهم المنزلية او الخاصة<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>www.hrsleb.com

<sup>2</sup> حليلة حيفطي، امينة حنين ،مذكرة ماجستير، التنظيم العمالي واثره على انتاج المؤسسة "دراسة ميدانية بفرع مطاحن الهامل بادرار " شعبة العلوم الاجتماعية ، تخصص عمل و تنظيم ، ( 2017 2018 ) ص

## 5- طرق حسابات معدل التغيب

1 يقيس هذا المعدل درجة التزام العاملين ومدى ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون بها: ويعبر عن الغياب

لا مبرر له

وحسابه كالتالي:

معدل الغياب = عدد ايام العمل المفقودة نتيجة الغياب في فترة زمنية معينة / عدد ايام العمل الفعلية عن

نفس الفترة \* 100

يستعمل للتعرف على:

مدى انخفاض الروح المعنوية فكلما ارتفع مؤشر الغياب انخفضت الروح المعنوية والرضا الوظيفي .

التنبؤ بعدد ايام الغياب خلال الفترة القادمة وهذا التنبؤ لمعرفة عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

2 معدل تعدد الغياب : يهدف الى قياس متوسط عدد مرات غياب الافراد من مجموعة معينة او في

قسم من اقسام المنشأة كلها في فترة زمنية معينة وحسابه كالتالي:

معدل تعدد الغياب = عدد مرات الغياب في الادارة خلال فترة زمنية معينة / متوسط عدد العاملين في

الادارة \* 100.

ويمكن للإدارة ان تعدله اذا تغيب العامل مرة او اكثر: عدد العاملين الذين تغيبوا مرة او اكثر \* متوسط

عدد المرات .

## 4- حساب معدل تعدد الغياب:

1- معدل تعدد الغياب = الغياب للعاملين / متوسط عدد العاملين في الادارة \* 100.

2- معدل شدة الغياب:

معدل شدة الغياب = عدد الايام المفقودة بسبب الغياب / عدد مرات الغياب \* 100<sup>1</sup> .

3- معدل الايام المفقودة :

معدل الايام المفقودة = ايام العمل المفقودة بسبب العمل - الفقد نتيجة للإيقاف / مجموع ايام العمل العادية + مجموع العمل الاضافية \* 100.

4- مجموع الايام العادية = متوسط عدد العاملين \* ايام العمل الفعلية في السنة.

6-نسبة الساعات المفقودة :

معدل ساعات العمل المفقودة = ساعات العمل المفقودة بسبب الغياب - الفقد نتيجة للإيقاف / مجموع ساعات العمل العادية + مجموع ساعات العمل الاضافية \* 100

او مجموع ساعات العمل العادية = متوسط عدد العاملين \* ايام العمل الفعلية \* ساعات العمل اليومي<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> حليلة حيفضي ،مرجع سيق ذكره، ص 28\_ 29.

مادة ادارة الموارد البشرية ، الفرقة الرابعة ، شعبة نظم المعلومات الادارية الفصل الدراسي الاول ، ص

## 5- اثار التغيب:

من الملاحظ ان عدد حالات التغيب تؤثر بالسلب على المؤسسة او العمل ،بصرف النظر عن سبب هذا الغياب كان من مرض ،او اصابة عمل ،او غيره ،او بدون عذر، واثاره كالتالي :

يكلف المؤسسة تكاليف عالية رغم عدم تقاضي العامل للأجرة عند غيابه، لان ذلك يؤدي الى زيادة الاجور المباشرة مثلا: وجبات اضافية للعمل .

تتقلات فورية غير مدروسة بين العاملين الامر الذي يكون غير مقبول بسهولة للبعض للقيام بأعباء الاخرين مما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية .

هناك امكانية ان يكون العامل الذي حل محل العامل المتغيب اقل منه كفاءة ومهارة وهذا يؤثر في القيمة الانتاجية.

العمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة.

إعاقة الإنتاج ونقص في تسليم الطلبيات في المواعيد المحددة مما يضر بسمعة ومركز المؤسسة.

استخدام عدد من العمال زائد عن الحاجة حتى انه وصل إلى الثلث في بعض المؤسسات.

يؤدي التغيب الى اضطراب برنامج عمل المشرفين اذ يؤثر على باقي المصالح والوظائف في الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة.<sup>1</sup>

ان التغيب عن العمل سواء كان الموظف متعمدا او كان مبررا فهو يعد من المؤثرات السلبية على الأداء العام للموظف.

الغياب المفرط يخفض من الإنتاجية للمؤسسة.

التغيب لديه تأثير كبير على الوضع المالي للشركة و الروح المعنوية العامة للموظفين .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> سكو امين انيس، مرجع سبق ذكره ،ص 16-17.

<sup>2</sup> الجريدة اليومية الاولى، في البحرين اخبار الخليج ،العدد 15743 ،سنة 2021.

## الطرق المستخدمة للحد من الغياب :

ان غياب العاملين يؤدي الى تحميل المنشأة تكاليف عالية نتيجة ساعات العمل المفقودة ،وما ينتج عنها من عدم انتظام العمل ،وبالتالي تأخر انتاجها ،وعدم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها نحو عملائها و الذي بدوره يؤدي الى تدهور سمعتها و انخفاض مبيعاتها و بالتالي نقص ارباحها او تحملها خسارة نتيجة ذلك .

ولذلك يوجد طرق متعددة للحد من الغياب في المنشآت المختلفة و بدرجات متفاوتة من النجاح ، ومن هذه الطرق ما يأتي :

1 تدريب المشرفين ان الاسلوب الاشراف الغير المناسب يؤثر تائيرا كبيرا في رفع معدل الغياب ، و على العكس فان رضاء الافراد عن اسلوب المشرف و تقبلهم له ،يساعد في المواظبة وبالتالي الحد من الغياب بمعنى ان تدريب المشرفين يساهم في التعامل السليم مع الافراد ،فكلما كانت العلاقة الإشرافية جيدة بين المشرفين والعاملين ادى ذلك الى رفع معنويات للأفراد العاملين .

2 استخدام العقاب للحد من التغيب :يلجا كثير من المنشآت الى استخدام العقاب و بطرق مختلفة للحد من ظاهرة الغياب .

و قد يكون العقاب معنويا :مثل وضع بطاقة من لون معين مختلف عن لون بطاقات العاملين ،للعامل الذي يتغيب كثيرا عند حضوره يلفت انتباه زملائه وبالتالي يتم نشر اسماء العاملين الذين يتغيبون كثيرا في لوحة الاعلانات في المنشأة خلال فترة معينة.<sup>1</sup>

ومن بين الوسائل الخاصة التي تلجا لها بعض الشركات لتخفيض معدل التغيب بين العاملين فيها ،تنظيم مسابقات بين الاقسام المختلفة في الشركة ،ومنح جوائز لأقل هذه الاقسام من حيث معدل التغيب ، واستخدام الملصقات و غيرها من الوسائل السمعية و البصرية من اجل تحقيق هذا الهدف ،و قد تبين من نتائج احد البحوث الذي اجري على مجموعة من الشركات ،ان 5 بالمئة من الشركات التي اجري عليها

---

<sup>1</sup> حليلة حيفظي ، امينة حنين ، مرجع سبق ذكره، ص 33،32

البحث ، تمنح العمال الموظفين بها منحة المواظبة كوسيلة للحد من مشكلة التغيب العمالي داخل هذه الشركات ،اي ان دفع منحة المواظبة مكافاة للعامل المواظب في الحضور الى عمله .<sup>1</sup>

كما ان بعض المنشآت استخدمت المكافاة بطريقة مختلفة ، اذ تسمح بيوم اجازة اضافي في الشهر للعامل المواظب على عمله في الشهر السابق ، او تضيف عدة ايام في السنة على اجازة الفرد المواظب، وقد يعترض البعض على هذه الحالة بالانقطاع عن العمل بشكل رسمي ، ويرد على ذلك مثل هذا الغياب يكون معلوما بشكل مسبق ، و يمكن احذه في الاعتبار عند تخطيط برنا مج العمل القادم .<sup>2</sup>

اجراء المقابلات مع العمال المتغييبين عند عودتهم للتعرف على اسباب تغييبهم عن العمل ، و نلاحظ ان هذه الطريقة تعد مفيدة جدا و خاصة بالنسبة للعمال الذين يتكرر تغييبهم عن العمل .<sup>3</sup>

العقاب المادي : كحرمان العامل من العلاوات و حرمانه من الاجر الاضافي و المكافاة التشجيعية التي يحصل عليها زملاؤه ، و كذلك عامل التقدير الذي يحصل عبيه العامل يؤثر بدوره في ترقية الفرد وعلاواته ، و في الحالات القصوى قد تلجئ المنشاة الى فصل العامل من العمل بعد ان تكون قد استنفذت العقوبات المختلفة قبل القيام بفصله ، كان توجه له تنبيهات ، ثم انذارا ثم تقوم بإيقافه عن العمل لمدة محدودة ، فاذا لم يرتدع العامل و استمر في تغييبه قامت المنشاة بفصله نهائيا منها .<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي ،مرجع سبق ذكره ، ص 86.

<sup>2</sup> حليلة حيفضي، امينة حنين ،مرجع سبق ذكره ، ص 33

<sup>3</sup> طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره ، ص 87

<sup>4</sup> طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره ،ص 32

## المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

### 2.2.2. مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي :

1.2.2 مفهوم الأداء: الأداء هو عبارة عن النتائج أو السلوك أو النشاط الذي يظهره الفرد أثناء العمل أو

القيام بأي نوع من المجهود وهو بذلك يساوي مصطلح الانجاز وهنا يمكن القول أنه الانجاز الذي يعكس

نتائج سلوك الفرد الذي يقوم به في بيئته العملية.<sup>1</sup>

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي:- مفهوم اللغوي: هو طريقة التي تتم من خلالها المهنة و هو مقدرة الأفراد

العامة التي يؤثر بها في مجموعة من الملاحظين أو المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو

كمية العمل المنجز و جهد المبذول لتحقيق الأهداف الوظيفية وهو مصدر الفعل أدى أو أدى الشيء.

-مفهوم الاصطلاحي : هو إتمام وظيفة لمؤسسة ما بشكل قانوني موصى به من طرف السلطات عليا

وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية فهو مرتبط بالجهد المبذول لتحقيق

الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة و التي تعكس على الأهداف عامة للمؤسسات و هي تعكس الجودة و

الكمية المطلوبة في العمل.<sup>2</sup>

-المفهوم الإجرائي:

---

<sup>1</sup> عوني اللبدي نزار ، تنمية الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص78.

<sup>2</sup> فيصل خرشي ، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2018/2019 ص6.

تعددت تعاريف مفهوم الأداء الوظيفي فنذكر منها:

-تعريف لعديلي: يعرف الأداء على انه الحصول على البيانات و المعلومات التي من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.<sup>1</sup>

**3.2.2-تعريف الأداء الوظيفي :** يشير إلى مجموعة من السلوكيات الإدارية التي المعبرة عن قيام

الموظف لعمله و ينتظم جودة الأداء وحسن التنفيذ و الخبرة الفنية مطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال و التفاعل المتبادل مع بقية أعضاء المنظمة إلى جانب قدرتها على إشباع حاجتهم الشخصية.<sup>2</sup>

#### **4.2.2. عناصر الأداء الوظيفي:**

للأداء الوظيفي مكونات أساسية من خلالها قياس و تحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي :

**1.الموظف و كفاءته :** وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات واهتمامات و قيم و اتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم و التي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف. بالإضافة إلى التقاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤوليات و إنجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة في الإشراف و التوجيه.

---

<sup>1</sup> الفروخ فايز عبد الرحمان. التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي. دار جليس الزمان لنشر و التوزيع. ط1. عمان. 2010. ص43

<sup>2</sup> محمد حسين ،سياسة تطوير المسار الوظيفي وآثرها في الرضا الوظيفي و الأداء ومبادراته، مؤتمراً للبحوث والدراسات، العلوم الإنسانية، الأردن العدد 2009، 3، ص170.

<http://search.mandumah.com/record/127125>



2. **العمل و متطلباته :** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة و النظام والإتقان و البارة و التمكن الفني و القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز و التحرر من الأخطاء.

3. **البيئة التنظيمية و مركباتها :** وهي التي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله و أهدافه ومورده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال و هي العوامل الاقتصادية الحضارية، السياسية، القانونية، الاجتماعية و التكنولوجية<sup>1</sup>.

## 5.22 محددات الأداء الوظيفي:

يحدد أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة و المتداخلة، و لإدارة الأفراد راد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل و المحددات التي من شأنها تحدد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم لإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي و أهمها هي :

-الدافعية: تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

-الجهد: هو ناتج عن حصول الفرد على التدعيم وحوافز إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته فبمقدار ما يكشف الفرد درجة جهده ما يعكس درجة دافعية لأداء العمل.

-القدرات: هي خصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة

-إدراك الدور أو مهنته: يشير إلى اتجاه الذي يوجهه الفرد من خلال جهده في عمل و قيامه بالأنشطة<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>أبتسام فرحي، التمكين الإداري و تأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع التنمية والتسيير، 2016/2017 ص47

<sup>2</sup>فيصل خرشي، مرجع سبق ذكره، ص48.

## 6.2.2 أهمية الأداء الوظيفي-وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

- 1- يعد الأداء مقياساً لدرجة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وك ذلك على أداء أعماله أذرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية. .
- 2- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- 3- كل منظمة تتوقف على أداء عاملين فحين يكون في المستوى و ينجزون مهامهم على وجه مطلوب فسوف تتحقق المنظمة أهدافها و بقائها و بذلك يترقى العاملان و ترفع روح المعنوية للعاملين و تحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

## 7.2.2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات بجملة من الظروف والمتغيرات البيئية والتنظيمية والتكنولوجية المختلفة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في العمل وفي أدائهم ، و يتأثر بالعوامل التالية:

1. الاختلاف في حجم العمل.
2. مدى تأخر الأعمال الذي قد يؤثر في معدل لإنتاج.
3. العوامل الفنية والتكنولوجية.
4. أساليب الحديثة في الأداء والتنظيم .
5. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية .
6. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة.<sup>2</sup>

## 8.2.2 تقييم الأداء الوظيفي:

---

<sup>1</sup>فايز عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>2</sup> احمد حمدان لفته، العوامل المؤثرة في دوافع العمل و علاقتها بالأداء، (مجلة علوم الزراعة - العدد 02) كلية الزراعة، جامعة بغداد، العدد 2011، ص2، 104

## 9.2.2 مفهوم تقييم الأداء :

لا شك أن مصلحة العامة تقتضي بأن يعهد بالوظائف إلى الأكفيا من العاملين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف، وارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها، وإهدار ذلك المبدأ يعني إهدار إمكانيات البشرية المتاحة وسوء استغلالها، ومن ثم كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين، والتأكد من صلاحيتهم، وكفاءتهم بصفة دائمة لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فضلا عن صلاحيتهم للتقدم في السلك الوظيفي.

وهناك عدة تعريفات لتقييم الأداء، فقد عرف بأنه: "العملية التي يمكن أية منظمة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة عن فعالية العاملين فيها.

كما يعرف تقييم الأداء كذلك بأنه: عملية تشمل جانبيين: - أولهما يتعلق بقياس مدى أداء الموظف لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقا لمعيار محدد، وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعدادة للتقدم والترقية، وتحمل أعباء وظيفية ذات مستوى أعلى<sup>1</sup>.

## 10.2.2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يعد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي من الوسائل التي تمتلك أهمية في بيئة عمل المنشآت، حيث يساعد على تحقيق الأمور الآتية:

-المساهمة في تنفيذ التخطيط لتقييم الأداء الوظيفي في المنشأة من اجل متابعة عمل الإدارة والنشاطات والبرامج المتنوعة.

-المساعدة على التعريف في المعلومات التي تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي .

-استخدام النتائج الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي في تطوير وتحسين العمل.

---

<sup>1</sup>نوال شيشة ، مداخلة حول قياس و تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، (استراتيجيات التدريب في ضل إدارة الجودة شاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية )، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة ،يومي

- توضيح مدى تناسب الجهود المنجزة في العمل مع النتائج التي يتم الحصول عليها .

-التأكد من فعالية الإدارة الموجهة للجهود المنجزة.

-دراسة تقييم الأداء الوظيفي لأنه يساهم في توضيح مدى قدرة الأعمال على تحقيق النتائج المطلوبة منها.<sup>1</sup>

## 11.2.2-أهداف تقييم الأداء الوظيفي و خطواته :

### 1.أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

-تختلف دوافع إجراء تقييم الأهداف لدى الموظفين بين الشركات ومن أبرزها ما يأتي:

مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم.

تحديد الحاجة إلى تدريب الموظفين أو إعادة التدريب عند الحاجة.

تعزيز العمل الجماعي و التماسك بين أعضاء الفريق.

مساعدة الموظفين على التخطيط لحياتهم المهنية، بالإضافة إلى تحفيزهم و تشجيعهم.

تقديم معلومات لإعادة هيكلة الوظائف .

زيادة رضا المدراء و المشرفين على انجازات الموارد البشرية.<sup>2</sup>

2.خطواته:هنالك خمس خطوات يجب إتباعها لإنشاء نظام تقييم لأداء ،وهي على نحو الآتي:

1إنشاء نموذج تقييم : تطوير نموذج تقييم قياسي بشكل منصف ومستمر و موضوعي لحماية مصالح الموظفين.

---

<sup>1</sup>الفروخ عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص47.

<sup>2</sup> سيد علي محمد سيد علي محمد ،مستوى تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت و علاقته بالمتغيرات التنظيمية المحيطة،رسالة ماجستير في علم المكتبات و المعلومات ،كلية الدراسات العليا،جامعة الأردنية، 2012ص9.

2تحديد مقاييس الأداء : وهي المعايير التي يجب مراعاتها عند العمل تقييم الأداء الوظيفي.

3وضع أسس توجيهية بالاعتماد على النتائج: بعد التقييم يجب تقديم الملاحظات للموظفين ومن الأفضل وضع أسس لكيفية الحصول عليها و تقديمها للموظف.

4تحديد إجراءات الضبط و لإنهاء الخدمة: يجب تحديد الإجراءات التي سيتم اتخاذها في حال استمر الموظف في العمل بأداء ضعيف،حيث يجب التعامل مع هذه الحالة بشكل جيد و الالتزام بالإجراءات القانونية.

5وضع جدول للتقييم :يجب تحديد مواعيد إجراء تقييم الأداء بحسب الأوقات المناسبة للشركة<sup>1</sup>.

## 12.2.2 مصادر تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة مصادر لتقييم الاداء الوظيفي ومنها ما يلي:

1ملف الموظف.

2سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر.

3تقارير الإنجاز.

4دفاتر السجلات المنظمة للعمل.

5دفتر الدوام الرسمي.

6أي مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم.<sup>2</sup>

## 13.2.2 طرق ووسائل تقييم الأداء:

---

<sup>1</sup> نوال شيشة،مرجع سبق ذكره،ص10

<sup>2</sup> سيد علي محمد سيد علي حمزة،مرجع سبق ذكره ص15

- تتعدد الطرق والوسائل التي تستخدم لتقييم أداء الموظفين، وهنا لا بد من إلقاء نظرة سريعة على هذه الطرق كونها أشيعت بحثاً في العديد من كتب شؤون الأفراد وأساليب وذلك لمعرفة السبب في التركيز على طريقة دون غيرها ومن هذه الطرق على سبيل المثال:

- **طريقة الاختبارات** تقوم هذه الطريقة أساساً على أجزاء اختبارات دورية للعاملين للحكم على درجة كفاءة تهفي النهوض بأعباء الوظائف الموكلة لهم، وهذه الاختبارات اما أن تكون معرضة لتحديد درجة المعرفة لدى الشخص وأما أن تكون اختبارات أداء لتحديد قدرة الفرد على أداء عمل معين وهذه الطريقة قليلة لاستخدام وربما يعود ذلك الى أنها عاجزة عن كشف بعض القدرات الذاتية المتعلقة بشخصية الموظفين.

- **طريقة المقارنة الزوجية**: تقوم هذه الطريقة على فلفة أساسية مفادها أن تتم مقارنة أداء كل موظف مع أداء باقي الموظفين ممن هم في نفس المستوى، ويحملون نفس المؤهل، ويؤدون نفس الواجبات والمهام، ثم يتم رصد عدد المرات التي تميز فيها هذا الموظف عن غيره وبناء على ذلك يكون ترتيبه في المجموعة التي أجريت عليها المقارنة، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين خاصة إذا كان عدد الموظفين كبيراً نسبياً.

- **طريقة الإدارة بالأهداف**: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة نسبياً وتقوم أساساً على ضرورة إشراك الرئيس مع المرؤوسين في عملية التقييم وعدم إنفراد الرئيس وحده بعملية التقييم، ولكن هذه الطريقة تصلح فقط لتقييم الأهداف القابلة للقياس ولما كانت الخدمة المدنية تعني بتقديم خدمات يصعب قياسها من هنا يتعذر تطبيقها في العديد من نظم الخدمة المدنية، ولكنها قد تصلح لأنواع معينة من الوظائف وخاصة الوظائف على مستوى إداري عالٍ أو متوسط.

- **تقارير الأداء**: هذه من الطرق الأكثر شيوعاً في التطبيق العملي، حيث يتم تحديد معايير مسبقاً شاملة على بعض السمات الشخصية كالمواظبة والحماس والتعاون... الخ وذلك وفق نماذج خاصة، وهنا يقوم المشرف بكتابة التقرير في الموظف بحيث يعطي صورة صادقة عن أداءه. ولكن حتى هذه الطريقة وبالرغم من تطبيقها في العديد من الدول إلا أنه يؤخذ عليها استعراضها لوقت طويل وبالذات إذا كان عدد الموظفين كبيراً.

- طريقة الميزان أو الدرجات : هذه الطريقة غاية في البساطة، حيث انها من اقدم الطرق وأكثرها شيوعاً ، وتقوم هذه الطريقة على أساس أن هناك نموذجاً يحتوي على مجموعة عناصر وخصائص يريد المشرف أن يحكم على أداء مرؤوسيه من خلالها.<sup>1</sup>

## 14.2.2 اثرالسلوك القيادي للمدير على الأداء الوظيفي

### فنون القيادة :

حتى تكون قائدا لا بد أن تمتلك عددا من الفنون والتي تشكل في مجموعة منظومة سلوكية تشكل جزءا لا يستهان به من شخصية القائد، وقد تعددت هذه الفنون وتنوعت ولكن الادب الاداري استقر على أكثر هذه الفنون شيوعا وتأثيرا في تكوين شخصية القائد ومن هذه الفنون ما يلي:

فن إصدار الاوامر داخل المنظمة لا بد من مراعاة مايلي هل الامر ضروري؟ وهل يملك من أصدره حق إصداره؟ ما هي الغاية أو الهدف من إصدار هذا الأمر؟ لا بد من تعيين الشخص المسؤول بعد إصدار الامر مباشرة لا بد أن يكون الامر واضحا،كاملا، موجزا دقيقا.لا بد أن يكون من يصدر الأمر واثقا من نفسه. .

فن اتصال :تضمنت الدراسات الحديثة واعد لاتصال الناجح، ثم تلخيصها ي اللمسة الإنسانية على النحو التالي: استمع إليه ،احترم شعوره، تحفيز رغبته، قدر مجهوده، مده بالأخبار ،أرشده، تفهمه ،اتصل بيه، أكرمه.

- فن التأنيب : من الطبيعي أن كل إنسان رئيسا كان أو مرؤوسا معرض للخطأ، وهما يكون لزاما على القائد أن يواجه هذا الخطأ قبل أن يستفحل في المنظمة بين العاملين، وإذا ما تكرر مثل هذا الخطأ فلا بد للقائد أن يقوم بتأنيب الموظف جزاء له على خطأه، وهنا لا بد أن يراعي القائد أسلوب أو الطريقة الواجب عليه أن يتبعها أثناء تأنيب أحد الموظفين وهذا ما أطلق عليه الادب الاداري فن التأنيب.

---

<sup>1</sup> عمر عطية الزهراني ،عوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و المحفظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية(مذكرة ماجستير في الإدارة العامة) كلية الدراسات العليا،جامعة الأردنية،المملكة العربية السعودية،2009ص30.

. فن معالجة التذمرات: لا تخلو أية منظمة من عدم الرضا لدى العاملين فيها، وهذا من شأنه أن يولد تذمرات وشكاوى لديهم، وهنا يأتي دور القائد بكيفية مواجهة مثل هذه التذمرات بأسلوب علمي. فإذا أراد القائد مواجهة تذمرات العاملين لديه في المنظمة فعليه أن يتجنب أن يستمع للشخص المتذمر في الأوضاع التي قد تخلف المشكلات، وأن يستقبل الشاكي بالترحيب جيداً لعرض شكوى واستماع إلى وجهات النظر أخرى.

- فن المراقبة: إن طبيعة الكثير من الناس تقضي ضرورة مراقبتهم أثناء تأديتهم لأعمالهم، وهما يأتي دور القائد في ضرورة امتلاك مهارات خاصة تمكنه من مراقبة العاملين لديه بطريقة فنية ولا تجرح شعورهم.

فن المعاقبة: معلوم أن كل إنسان يعمل لا بد أن يخطئ، وكنا قد عرضنا كيف يواجه القائد الخطأ وكيف يتصرف معه، وإذا تكرر الخطأ فلا بد من إجراءات عقابية يتخذها القائد بحق المخطئ ولكن عليه مراعاة أن تكون العقوبة متناسبة مع الذنب أو الخطأ و الأحوال، يجب عدم جمع المعاقبين في عمل واحد فاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة، المحيطة، و يجب عدم معاقبة الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة، وتتحطم سلسلة القيادة من العقوبة مثل: تغيير نوع العمل، اللوم.... الخ.<sup>1</sup>

## 2.2.15. التأثير القيادي للمدير و أثره في الأداء الوظيفي للمعمل

- إن الإدارة الحقيقية هي التي تقوم على تنمية البشر وتطوير قدراتهم في مسيرة الحياة الشخصية و العامة، كما إن القيادة الحقيقية تتلخص في السيطرة على الأرواح و القلوب و تبديل الإنسان الميكانيكي و الآلي الذي ينجز أعماله حسب الوظيفة التي ينجز أعماله حسب الوظيفة التي ينتهي في مقابلها الأجر أو حسب الخوف من الوقوع في الأضرار أو خسارة المصالح كما هو الغالب في الأعمال الإدارية على أي مستوى و صعيد، و يتبدل إلى مفكر عظيم.

---

<sup>1</sup> ا لدبوبي معاذ ضيف الله، قيادة الفعالة في تحقيق الأهداف منظمة، دار المناهج لن ش والتوزيع، مصر، د.ط، 2016، ص50.



وترتبط الإدارة بالقيم الإنسانية الفاضلة، لأن الإدارة بالقيم تقوم بالعلم و الفن و الضمير و الخلق العالي ولا تتناسى الحدود و الضوابط العلمية القائمة على حاجات و قدرات و التخطيط لقيادة عمل إلى أفضل و نعرف أن إدارة أي عمل من المهام الصعبة و الشريفة ،ويجب أن يكون سلوك قيادي للمدير و أن يتمتع بقوة الشخصية و معرفة و الحكمة التي بدورها تؤثر في الدور الأداء الوظيفي الذي يحمله ،و يسعى لقدرته دائما لتأثير في الموظفين لتحقيق أهداف منظمة وتحسين سير الأداء داخل المؤسسة ويجب على أي مدير أو قائد أن يسير الأعمال و ينشطها و يطورها باستمرار و من هنا يجب أن نفكر دائما في جعل المؤسسة مركز القيادة وتوجيهه لا إلى دوائر و إدارات ،حتى تكون في قمة و تحظى باحترام الجميع وليكون ذلك يجب اختيار أسلوب إدارة مؤسسات حسب القوى الثلاث في التأثير وهي: تأثير القيادي و تأثير المرؤوس و تأثير محيط.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>نزار عوني اللبدي ،مرجع سبق ذكره،ص201-203.

## خلاصة الفصل :

مما سبق نلاحظ أن هذا المبحث كان بمثابة حوصلة لمفهوم التغيب الذي ينحصر في مختلف التعاريف، كما أن هناك عدة أسباب للتغيب عن العمل وكل حسب ظروفه سواء الشخصية ، أو الداخلية و الخارجية في المؤسسة ، بالإضافة إلى أننا نستطيع قياس معدلات الغياب بعدة طرق مختلفة حسب الهدف الموجود ،ويمكن القول أن أي مؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب المخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء ضعيفاً، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة.

## الفصل الثالث : : واقع ظاهرة التغيب بالمؤسسة الجزائرية

تمهيد

- 1- مفهوم المؤسسة
- 2- التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية.
- 3- واقع المؤسسة الجزائرية
- 4- تعريف الصندوق الوطني للتقاعد.
- 5- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد ( بدار البيضاء وهران) .
- 6 خلاصة الفصل .

## تمهيد

في هذا الفصل الثالث سنتطرق الى مفهوم المؤسسة بشكل عام كما اننا سنحاول دراسة واقع المؤسسات في الجزائر والتطور التاريخي لها مع ذكر بعض الدراسات السوسيولوجية وربطها مع ظاهرة التغييب .

## 1/ مفهوم المؤسسة :

تشير كلمة مؤسسة على مجموع الهياكل والهيئات المنظمة قانونيا لإرضاء المصالح المشتركة. ما يحدد لنا المفهوم على اعتبارها مجموع الهيئات والتنظيمات التي تنشأ قصد خدمة المصالح العامة سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي. ما يجعل المؤسسة في معناها متعددة النشاطات والخدمات.

أما من جانب اقتصادي تعد المؤسسة كوحدة اقتصادية على اعتبارها: 'كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو التبادل للسلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

يتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

أن للمؤسسة الاقتصادية نشاطات متعددة تتمثل في:

إنتاج السلع ونتاج الخدمات وذلك لتحقيق التنمية الاقتصادية، مع وجوب التمتع بالاستقلالية المالية والشخصية الاعتبارية حيث تؤدي وظائفها ضمن شروط قانونية واجتماعية ملائمة.

وحسب إدغار شين :المؤسسة عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة ما يتطلب ضرورة تقسيم العمل وهيكله السلطة .

كما يرى شين بأن تعريف المؤسسة يتطلب ضرورة الأخذ بعناصر ديناميكية جديدة تراعي:

دوافع الأفراد ونشاطات الجماعات والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات و الافراد و

دور البيئة المحيطة بنشاط المؤسسة. هذا التعريف يبرز إذن تعريف المؤسسة من حيث كونه تعريفا شموليا يشمل:

النشاط، و أدوارها، هيكلها التنظيمي والبعد العلائقي المرتبط بالعلاقات الاجتماعية التي ينشئها الأفراد أثناء تفاعلهم في المؤسسة.<sup>1</sup>

وعليه المؤسسة في معناها تعد منظمة اجتماعية تتميز بالقدرة على:

التكيف والاستقلالية والتعقيد من جانب الملائمة للرؤية الجيو سياسية والتنمية.

تعريف آخر لـ: أوليفي على أن المؤسسة تعد بنية اقتصادية واجتماعية وثقافية مستقلة قانونيا

تحتوي على مجموعة أفراد يعملون بطريقة منتظمة ومنسجمة لتقديم مخرجات للبيئة الخارجية التي تتميز بالمنافسة. هذا التعريف يوضح ما يلي:

الأشكال المختلفة للمؤسسة حسب نوع النشاط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي.

التفاعلات الاجتماعية بين أفراد وجماعات المؤسسة، وهذا ما يحدد حقل الدراسة في علم الاجتماعي.

التي تشمل دراسة الهياكل والبنىات للمؤسسة.

ورد في هذا التعريف لهيشل مان يؤكد فيها:

أن مصطلح المؤسسة في علم الاجتماع يخص عادة كل مظاهر السلوك الاجتماعي، من حيث:

التنظيم معياريا أي قيميا، قوانين تتصف بالثبات النسبي.

ملاحظة: يمكن ربط تحاليل المؤسسة بأنظمة اجتماعية أخرى تتعلق بنسق الأسرة، القرابة،....الخ.

ما يميز المؤسسة ضرورة وصف:

الممارسات الاجتماعية المتكررة بشكل دوري ومنتظم.

تأسيس أنماط السلوك، فالمؤسسة وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار.

---

<sup>1</sup> سعدي حسينة، مقياس التحليل السوسولوجي للمؤسسة الجزائرية سنة ثانية ماستر تخصص عمل و

من جانب آخر تمثل المؤسسة نسق تعاوني تتفاعل فيه كل العناصر والمكونات البشرية والمادية من أجل تحقيق مصلحة مشتركة. المؤسسة نسق تعاوني يتكون من عناصر فيزيقية وبيولوجية وشخصية واجتماعية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد.<sup>1</sup>

## 2/التطور التاريخي للمؤسسات الجزائرية:

### 1.2.1. مرحلة التسيير الذاتي: 1962 1965

في الوقت الذي كان فيه البحث حول نوعية التسيير الذي يجب إتباعه مع الوضع الذي كان يسود المؤسسات العمومية الجزائرية. شهدت الجزائر في 1963 وبعدها بفترة قصيرة نمط التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية، بمعنى مشاركة العمال في التسيير حيث يصبح مدير المؤسسة العمومية الوطنية، ليس الوحيد في إتخاذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة، بل يجب أن تؤخذ آراء العمال بعين الإعتبار. إذ أن نمط التسيير الذاتي يقوم أساسا على مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج. و قد ظهر كتنظيم إجتماعي فرض نفسه بذهاب المعمرين وملاك المصانع مما خلق وضعية صعبة للمؤسسات لم تكن في الحسبان. غير أن هذا النمط من أنماط التسيير قد عانى من عدة مشاكل أهمها: كان يعاني من نقص في الإطارات واليد العاملة المؤهلة لأنه قبل الاستقلال لم يكن العمال الجزائريون يعملون في المناصب التقنية، فالذهاب الجماعي للمعمرين ترك فراغا كبيرا. كان يعاني هذا القطاع من نقص رؤوس المال موارد المالية، ولم تكن إمكانية طلب قروض متوفرة المنافسة الخاصة ومشكل تسويق الإنتاج كانا من العراقيل الهامة لعملية التسيير الذاتي، دون أن ننسى مشكل نقص المواد الأولية.

---

<sup>1</sup> سعدي حسينة، مرجع سبق ذكره ص 9 10 .

عدم وصول المساعدات الحكومية لهذا القطاع وخاصة الإعانات المادية.  
إن نمط التسيير واجه صعوبات بسبب تداخل الصلاحيات وتقاسمها بين مختلف التنظيمات الموجودة داخل المؤسسة، التي تسعى إلى أخذ القرارات.<sup>1</sup>

ومن نتائج مرحلة التسيير الذاتي انها ساهمت بشكل فعال على المستوى الاقتصادي حيث ساهمت الضريبة على الارباح في التنمية الاقتصادية وايضا حافظت واستغلت الثروات الصناعية الوطنية .

## 2.2 مرحلة التسيير الاشتراكي: 1971-1988

مثلت سنة 1965 بمجريات احداثها نقطة انطلاق في بناء استراتيجية تنمية صبغت خلالها الاهداف في شكل خطط تنمية موجهة للتطبيق . وذلك من خلال تاميم الاحتكارات الاجنبية وبعث مؤسسات بديلة عن هذه الاحتكارات .<sup>2</sup>

جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات و التي تعتمد على أساس النظام الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج ، و أن يكون العمال طرفا مهما في تسيير و مراقبة هذه الشركات . و بالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة (المسير، المنتج) .

إن العجز المالي الإجمالي الذي عرفته المؤسسات للإشترابية خلال هذه الفترة واضح إذ أنه إرتفع من 408 دج سنة 1973 إلى مليار و 880 دج في 1978 . هذا ما يوضح لنا أن تطور الإنتاج يكون مرتبط بالجهود المبذول من طرف جماعة مهما تكن مرفقة بتزايد إنتاجية العامل إذ أن معدل استعمال القدرات الموضوعة في سنة 1980 هي ما بين 60% و 70% في الصناعة و 40 و 50% في الإسكان بسبب تطور ارتفاع الإنتاج هذا ما بين الشك بتساوي التسيير الاشتراكي للمؤسسة و التزايد في الإنتاج أي أن التسيير المؤسسات لم يكن يهم نمط التسيير السليم من أجل زيادة الأرباح .

---

<sup>1</sup> أمل المرشدي مقال حول مراحل تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية 18 فبراير 2017 اضطلع عليه 12: 54 يوم 11 جوان 2021

<sup>2</sup> بوظة عبد الحميد المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي الى الخصوصية دراسة سوسيو تنظيمية مجلة الحقيقة الجزائر ادرار العدد 29 ص 429.



فنتائج تطبيق هذا الأسلوب تظهر أنها ليست مشجعة لأن القرارات كانت و لا زالت في يد الجهات الوصية.<sup>1</sup>

### 3.2 مرحلة الشركات الوطنية 1965 1971

ان الصعوبات التي واجهتها المؤسسة من خلال نظام التسيير الذاتي والتي لم تسمح لها بالتوسع ادى الى تدخل الدولة في تاسيس الشركات الوطنية وذلك للحد من نفوذ الراسمالي وتحقيق الاستقلال الذاتي

من بين هذه الشركات :الشركة الوطنية لنفط و الغاز وشركة الصناعات النسيجية .

في هذه المرحلة ازدياد نسبة الشغل و العمال سنة 1964 1969

الاستثمار 1967: حيث واجهت مشكلة التمويل وقامت هنا الدولة باستثمار في مجال المحروقات

تشغيل الوحدات الإنتاجية:وهنا كان هدف الدولة ذو طابع سياسي أكثر مما هو اقتصادي حيث تترجم إرادة الدولة في تسيير الشركات الوطنية.

### 4.2مرحلة إعادة الهيكلة 1980 1988 :

إن عملية إعادة الهيكلة هي عملية إصلاح اقتصادي شامل هدفه التحكم في وسائل الانتاج وبالتالي فهي تأخذ مفهوم محاولة تقويم وتصحيح الوضعية السابقة للمؤسسة. من ذلك سوف نتطرق إلى المفاهيم أو العناصر المتعلقة بهذه العملية من أسباب ومبادئ وأهداف والمشاكل التي نجمت عنها.

**أسباب إعادة الهيكلة العضوية:**إن مبدأ إعادة هيكلة الشركات العمومية المقرر ضمن مهام المخطط الخماسي الأول (1980-1984) جاء لتقسيم الشركات العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من أجل مواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدها. وبالتالي جاء مرسوم 240/80 الصادر في 1980/10/14 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات الوطنية.

ونلخص أهم الأسباب فيما يلي:

---

<sup>1</sup> مننديات ستار تايمز ارشيف الاقتصاد و العمل واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ضل الوضعية الاقتصادية اضطلع عليه يوم الجمعة الساعة 18 16 في 11 جوان 2021.

**ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية** : مما نتج عنه صعوبة التحكم في تسيير هذه المؤسسات. وكذلك تركيز المسؤولية في أيدي فئة من المسؤولين (مركزية اتخاذ القرارات). كذلك غياب سياسة اجتماعية فعالة وظروف ملائمة للعمل بحكم أن عدد كبير من العمال كان تحت إشراف المديرية. **تعدد مهام الشركة الوطنية** : بحيث كانت الشركات قبل إعادة الهيكلة العضوية متعددة الوظائف مما أدى إلى تراكم بعض المشاكل مثل:

نقص الفعالية والنجاعة نتيجة عدم الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل.  
نقص معدلات الانتاجية بالنسبة لعوامل الإنتاج (فمثلا تخصيص حافلة لنقل عمال الشركة يؤدي إلى استغلالها في أوقات معينة فقط وتوقفها في أغلب الأوقات، في حين لو أن نفس الحافلة كانت تحت تصرف شركة مختصة في النقل فإن ذلك يعني استغلالها بأقصى درجة ممكنة).  
**النتائج السيئة المحققة من طرف الشركات الوطنية** : (وكانت بسبب التخطيط المركزي) كما أن العدد الكبير من الوحدات التابعة لشركات وطنية واحدة صعب من إمكانية معرفة الوحدات الربحية (ذات مردودية) من الوحدات الخاسرة. ضخامة الاستثمارات وطول فترة إنجازها.  
صعوبة انتقال المعلومات بين الوحدات في المؤسسة.

العمالة الزائدة نتيجة سياسة التوظيف المتبعة من قبل الدولة... إلى غير ذلك من الأسباب.  
ومن خلال كل هذه العوامل فيمكن القول أن إعادة الهيكلة هي تغيير عقلائي لطرق تنظيم وسائل المؤسسات الاقتصادية بغية القضاء على تلك المشاكل الهيكلية والتنظيمية المتولدة عن الهيكل التنظيمي القديم.<sup>1</sup>

## 5.2 مرحلة استقلالية المؤسسات 1988 1995 :

أمام المحاولات الفاشلة من أجل النهوض بالمؤسسة الجزائرية تم اللجوء لاستقلاليتها وكان من طرف الإصلاحات التي بادرت به الدولة

جاء لإعطاء الفرصة للمسيرين في اتخاذ القرار ومراعاة ظروف السوق بهدف زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية

كان هدفها الرئيسي تحسين فعالية المؤسسة الاقتصادية على مستوى نموها الخاص والمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، تميزت هذه الفترة بتغييرات على مختلف المجالات منها السياسية والاجتماعية والاقتصادية وحتى الداخلية والخارجية منها : ارتفاع تكاليف اليد العاملة مقارنة بالإعمال

<sup>1</sup> <https://www.ust.edu> الفصل الاول ،الإصلاحات الاقتصادية .

إفلاس المؤسسات الاقتصادية نتيجة الديون انخفاضات إيرادات الخزينة العمومية بسبب انخفاض البترول و الغاز .

## 6.2 مرحلة الخصخصة 1995 الى يومنا هذا :

ان الخصخصة هي نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص

جاءت هذه المرحلة لتزيد من مردودية المؤسسات وتحسين فعاليتها وزيادة موارد الدولة و جلب رؤوس الاموال ، ومن هنا يتضح لنا سعي الهيئات الرسمية لاجراج المؤسسات الاقتصادية من العجز ، لكن هذه التغيرات ماهية الاحتمية ، القصد منها إعادة تكيفها معا لتحولات الاقتصادية التي شهدها الاقتصاد العالمي.<sup>1</sup>

## 3/ واقع المؤسسة الجزائرية:

لم تفلح إستراتيجية الدولة في الجزائر في تحسين وتفعيل المؤسسة الاقتصادية العمومية، لاسيما المنظمة العمومية الصناعية، رغم إعادات الهيكلة العديدة وسياسات التطهير المالي والبشري.ومنه، فإن أقل ما يمكن أن نصف به وضع المنظمة العمومية الصناعية، بأنه مأزوم على كافة الصعد، ما ينبأ على المدى المتوسط بإمكانية زوال هذه المنظمة من سوق ستفتح على مصراعها على المنافسة الأجنبية

إن ضعف أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية وإخفاق استراتيجيات الإصلاح الموعلة في التبسيطة والشعبوية عبر مختلف المراحل التي مرت بها، بدء من تجربة التسيير الذاتي الموروث عن الاستعمار، بعد الاستقلال، وصولا إلى: التسيير البيروقراطي في المؤسسات العامة، التسيير الاشتراكي للمؤسسات، إعادة الهيكلة، استقلالية المؤسسات، والخصخصة في ظل العولمة واقتصاد السوق، تدفع إلى الاستفهام، ومن ثم الارتقاء بمستوى الفهم والدراسة لجملة من المعايير السائدة في إنجاز وتنفيذ الاستراتيجيات

---

<sup>1</sup> بن عنتر عبدالرحمان مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها المستقبلية مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 2 سنة 2002 ص من 110 الى 113.

المرتبطة بأوجه النشاط وتنظيمه، وكذا جملة العلاقات المرتبطة بأنماط التفاعل الاجتماعي المرتبطة بتوازن المصالح أو تضاربها بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة وخارجها من جهة وفي الجهة المقابلة، فإن فوارق الامتياز والمنصب المرتبطة بتسيير مختلف موارد المنظمة المملوكة للدولة الراعية، يبدو للوهلة الأولى أنها لا تخضع لضوابط الرشاد المؤسساتي.

فالمشكلة بالغة الأهمية، لأن وضع المنظمة الصناعية العمومية الموسوم بالانحباس والتردد من طرف المشرفين على الإصلاحات في تطبيق استراتيجيات جديدة تحدث جملة من القطائع الإيجابية مع الاستراتيجيات الشعبية، من شأنه أن يرهن مستقبلها باتجاه زوالها أو استقطابها من طرف الرأسمال الأجنبي بأبخس الأثمان.<sup>1</sup>

#### 4/دراسات عن سوسيولوجية المؤسسة في العمومية الجزائرية

لعل أهم دراسة هي " دراسة مركب الحديد والصلب حيث تم التركيز على: فكرة ما سمي بالمقاومة الثقافية كترجمة للتناقضات الموجودة بين الفئات الاجتماعية المكلفة بالتصنيع سواء في هرم السلطة أو بداخل المؤسسة الصناعية.

ركز الباحثون على أفكار رئيسية عند دراستهم للمؤسسة الجزائرية ورد من قبل:

على الكنز:

يري أنه لا يمكن تحقيق تنمية دون الربط العضوي بين مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة. وهذا ما أسماه بالتراضي التاريخي.

جمال غريد:

---

<sup>1</sup> لحرش موسى، مقياس علم اجتماع المؤسسات، جامعة باجي مختار، بعناية، السنة الثالثة ليسانس .

اقتراح معرفة حول المجتمع الجزائري باعتبارها إنتاجا تاريخيا، كما اقترح شبكة تحليل لدراسة المجتمع في كليته أو في إحدى مكوناته

سعيد شيخي:

يركز على فكرة أن المجتمع الجزائري فقد ضوابطه التقليدية، إلا أنه لم يستطع تأسيس ضوابط عصرية. ولن يتحقق ذلك إلا إذا أصبح العمل محور الاندماج والتنظيم الاجتماعي.

لدا من الضروري القول أن العامل ليس ضد منطق الإنتاج لكن لكي ينساق في هذا الاتجاه يجب

أن تتوفر له الشروط الضرورية.

جيلالي ليايس:

يطرح فكرة نوعية من الناحية العلمية، حيث يرى أنه من الضروري معالجة العلاقة بين الرأسمال العمومي ورأسمال الخاص في ظل منطق مجموع رأسمال الاجتماعي والعلاقة بين كل أجزائه. وعليه يرى أنه لامناس من فهم العقلنة المزدوجة، النظام البيروقراطي وميكانيزمات إعادة الإنتاج بصفتها نتاج تاريخ النزاعات والتناقضات وإرادات هيمنة كل فئة على الأخرى، مع اعتبار النظام المراد بلوغه المشروع كصيورة لإنتاج فاعلين اجتماعيين مجندين في نزاعاتهم داخل وحول المؤسسة.

محمد مبول:

يبرز فكرة أن نشاط العمال بداخل المصنع مرتبط بحياتهم الاجتماعية في كليتها وأن هذه الحياة ذي العناصر السوسية-ثقافية الخصوصية هي التي تطبع بنية المجتمع وعي التي هي الفاعلة داخل المؤسسة. ومن هذه العناصر يذكر الباحث الكرامة، التضامن والسلطة الأبوية، الاحترام، الثقة المساواة.

أحمد هني:

يرى أن نمط اشتغال الجمعية الدينية هو المهيمن على نمط اشتغال الاقتصاد. ومن هنا يرى أن المكانة-الاسم- تمنح الكفاءة وليس العكس. وأن الكفاءة تقتصر على قيادة الرجال أي أنها سلطة مراقبة فقط. كما ينبه أن العامل الجزائري لا يعيد إنتاج العلاقات التي تطبع المجتمعات الغربية.

بشير محمد:

يرى أن عملية التثاقف كما حددتها وتصورتها الفئات المسيرة للمجتمع طرحت إشكالا عويصا في حد ذاتها، بحيث أنها نماذج غريبة بعيدة عن النماذج المحلية التي هي أساس قاعدة العلاقات الاجتماعية في

المجتمع من هنا تظهر ضرورة الأخذ بعين الاعتبار بالمتطلبات الحقيقية والباطنية لمن أن يريد أن يسار لهم أو يسلط عليهم هذه النماذج الغربية.

يمكن ربط ايضا الواقع المؤسساتاتي الجزائري، ارتباطا و ثقيا بنظرية ميشال كرووزي من خلال مناطق الشك (الظل)<sup>1</sup>.

اما الواقع الجزائري حسب ظاهرة التغييب فانه يتمثل في الدراسات السابقة من بينها

دراسة بن عطا الله سميحة والتي من خلالها عرفنا ان المؤسسات الجزائرية تغييب فيها الروح الجماعية (نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو) من خلال الانسحاب المتكرر للعامل، وكذلك التظلمات الحاصلة في المؤسسة دليل لعدم ممارسة و المسؤولية بشكلها الصحيح و بالتالي تساهم في التغييب و عليه الركوض الاقتصادي .

دراسة سكو امين التي ترى ان غياب الفرد عن عمله له عواقب وخيمة على المؤسسة حيث تم التوصل الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للعوامل الموجودة ضمن نطاق العمل على التغييب حيث ان بيئة العمل المتسمة بالروتين او التوتر وكذا سوء العلاقة بين الموظفين و ضعف التسيير الاداري وعدم الرضا عن العمل والاجر الذي يتقصاه الموظف كلها عوامل تساهم في التغييب عن العمل .

---

<sup>1</sup> سعدي حسنية، مرجع سبق ذكره، ص20

## خاتمة الفصل

- و من خلال م اتوصلنا إليه في دراستنا الى ان جميع الدراسات السوسيولوجية في الجزائر تظهر لنا حقيقة مؤسساتها، فمنذ تطورها لازلت في تراجع دائما، اما اذا ربطناها بموضوعنا فنجد ان واقع مؤسسة التقاعد الوطني لها عوامل خارجية تؤثر على التغييب، إذ أن بعد مقر الإقامة عن العمل وعدم توفر النقل وانشغال الفرد بالظروف العائلية هيا الأخرى تساهم في ظاهرة التغييب داخل المؤسسة و تأثر بشكل سلبي على أدائها .

#### 4-التعريف بميدان البحث:

#### 1.4الصندوق الوطني للتقاعد :

نظرة تاريخية لم يتم انشاء التامين بالنسبة للشيخوخة لجميع العمال الا في بداية 1953. قبل هذا التاريخ كانت بعض القطاعات تستفيد من بعض انظمة التقاعد وهم الموظفين و العمال المشبهين بهم كعمال قطاع السكك الحديدية وعمال الترامواي و كذلك عمال الجزائرية للكهرباء و الغاز التابعة للدولة .

اما التامين عن التقاعد لفائدة العمال الغير الاجراء الحرة اصحاب المهن الصناعية التجار الحرفيين المستقلين والفلاحين في سنة 1956 ولم يتم اعداده الا في سنة 1958 حتى شكل في البداية الفرع الوحيد لهذا النظام التاميني الخاص .

ومن هنا تم في شهر يوليو 1983 وضع حد لأنظمة التقاعد الاساسية و كذا التكميلية حيث تجسد ذلك في انصهار الانظمة القائمة على اساس مهني واحد .

بتاريخ 2 يوليو 1983 انشا الصندوق الوطني للتقاعد بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 20 اوت 1985 الملغى و المستبدل بالمرسوم 92 7 المؤرخ في 4 يناير 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الاداري و المالي للضمان الاجتماعي .

#### 2.4تعريف الصندوق الوطني للتقاعد

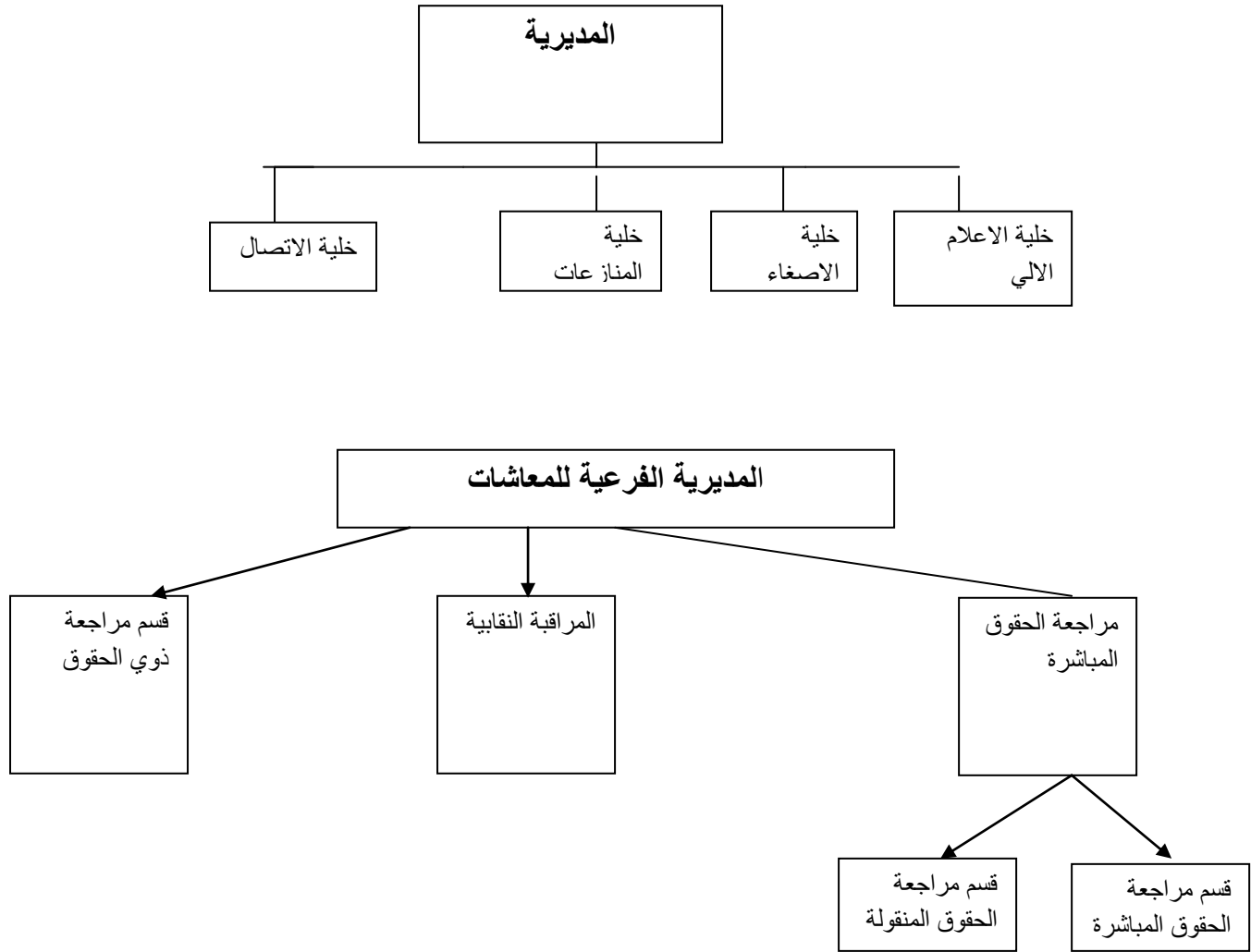
ان الصندوق الوطني للتقاعد ما هو الا حصيلة لاندماج سبع صناديق فيما بعضها (صندوق التامين عن الشيخوخة لغير الاجراء الذي تحول فيما بعد صندوق التامين الاجتماعي للعمال الغير الاجراء ) المنشا سنة 1983 الى نظام وطني موحد الذي يمنح نفس المزايا لكل العمال مهما كان قطاع نشاطهم.

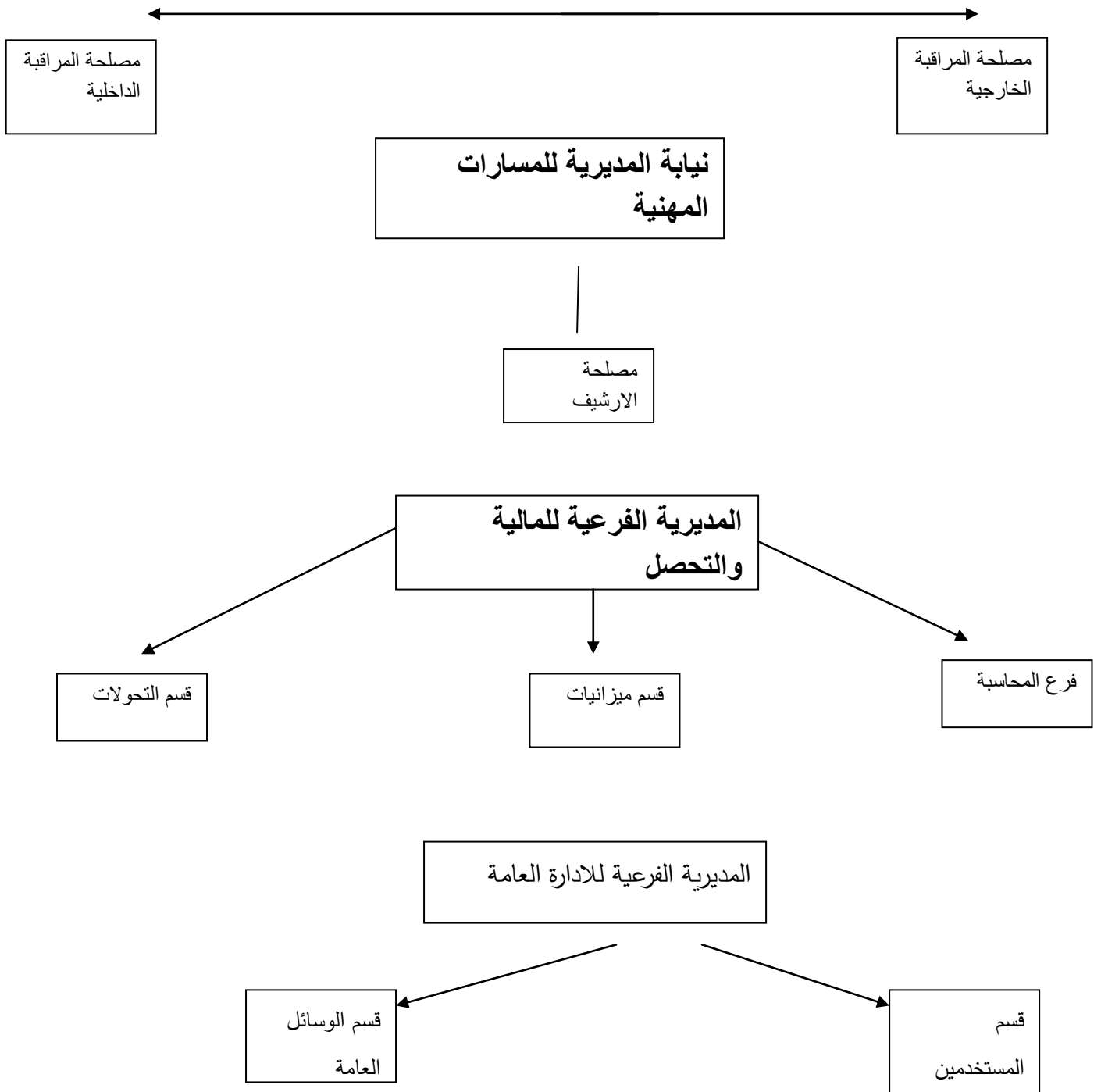
#### 3.4الطبيعة القانونية



الصندوق الوطني للتقاعد هو هيئة عمومية ذات طابع خاص تحكمها القوانين الخاصة بها . يؤكد المرسوم التنفيذي 7 92 المؤرخ في جمادى الثانية 1412 الموافق ل 4 يناير سنة 1992 على ان يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.<sup>1</sup>

#### 5-الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد :





## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

### تمهيد

#### 1/ الإجراءات المنهجية للدراسة :

1- المنهج المتبع.

2- تقنيات البحث المستخدمة في الدراسة.

3- مجالات الدراسة .

4- طرق اختيار عينة البحث.

5- أساليب تحليل البيانات.

#### 2/ عرض و تحليل بيانات العمل ميدانية نتائج الدراسة :

1- عرض و تحليل البيانات الميدانية.

2- نتائج العامة

## تمهيد:

- يؤدي التحديد المنهجي وترتيب تقنيات أي دراسة علمية إلى تدعيم احتمالات الربط والتوثيق بين جوانب الدراسة وتنظيم عملية انجاز خطوات البحث بصورة تسمح للباحث من التوصل إلى تشخيص دقيق للظاهرة المدروسة . وبما أن البحث الرهن يهدف إلى معرفة (اثر تغيب العامل على الأداء الوظيفي للمؤسسة) فإن التقصي المباشر لها يتطلب إجراء دراسة ميدانية تعتمد على أسس علمية، وموضوعية تستهدف جميع المعلومات والحقائق الموضوعية من الواقع الاجتماعي عن مشكلة البحث، والإجابة على التساؤلات التي تمحورت حولها إشكالية الدراسة، لذلك يتعين علينا تصميم بناء منهجي يأخذ بعين الاعتبار الظاهرة المدروسة وخصائصها، حيث يتم وضع خطة الدراسة الميدانية ومجالاتها وإجراءاتها المنهجية وكيفية اختيار العينة وحجمها وخصائصها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات

### - الإجراءات المنهجية للدراسة :

### 1- المنهج المتبع في الدراسة :

إن أي دراسة لا ترقى إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى المنهج العلمي الذي يعتبر أول أساس تنطلق منه الدراسات العلمية والذي يتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية ويعرف على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة الحقيقية على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد السبل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافه.<sup>1</sup>

وقد اعتمدت في دارستي هذه على المنهج الوصفي باعتباره يدرس الظاهرة كما تقع في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا كما يعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً، فمعرفة الباحث لجوانب وأبعاد الظاهرة

---

<sup>1</sup> بوحوش عمار و آخرون، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية، الناشر المركز الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية، ط1، برلين - ألمانيا، 2019 ص 9.

موضوع الدراسة يجعله يعتمد على هذا المنهج لتوفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتغييرها و الوقوف على دلالتها فهو لا يقف عند مجرد وصف الظاهرة بل يسعى إلى تحليلها <sup>1</sup>.

## 2- تقنيات البحث المستخدمة في الدراسة :

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أنجح وأكفأ الأدوات وأنسبها باعتبارها الوسيلة التي تعتمد عليها كل العلوم

في جميع المعطيات و الحقائق حول الظاهرة المراد درستها ومن بين وفي دارستنا هذه تم الاعتماد على :

1. **الملاحظة:** تعرف في البحث العلمي بأنها مشاهدة الحرفاية الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة ،و تسجيل ملاحظات أول بأول و تسجيل الواقع كما يحدث وتؤدي الملاحظة دورا أساسيا في حصول على معلومات حول السلوك <sup>2</sup>.

وفي بحثنا استخدمنا الملاحظة البسيطة ملاحظة العلاقات الاجتماعية داخل الشركة، ملاحظة اتصال العمال بالإدارة، تعامل موظفي الإدارة مع العمال، وكيفية تعامل المدير مع الموظفين والعمال كما لاحظت كيفية تعامل العمال مع بعضهم البعض في أوقات الاستراحة، حيث قضيت ساعات طويلة في الإدارة انتظار لمدير المؤسسة.

2. **المقابلة:** وتعتبر أداة رئيسية لجمع المعلومات و البيانات في الدراسات الفردية و الجماعات الإنسانية، وهي من أكثر الوسائل شيوعا و استخدمها و ضرورية للباحث و تكون وجه لوجه و بين شخصين أو أكثر <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> قنديلحي عامر إبراهيم، **منهجية البحث العلمي**، البارولي لنشر و التوزيع، د. ط. د. بلد، ص 86.

<sup>2</sup> قنديلحي عامر إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 190.

- مقابلة الأولى : كانت مع نائب المدير من اجل قبولنا لإتمام الدراسة حول موضوع اثر التغيب على الأداء الوظيفي للمؤسسة ورئيس المستخدمين للحصول على معلومات حول المؤسسة و عدد العمال...

- مقابلة الثانية : كانت مع عمال الصندوق الوطني للتقاعد من اجل توزيع الاستمارة.

3.الاستمارة : الاستمارة وهو عبارة عن أداة تهدف للكشف عن الظواهر ، تتكون من مجموعة أسئلة

حول الدارسة وموضوعها وتحديدها حيث توجه هذه الأسئلة إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات والبيانات حول مشكلة أو موضوع ما<sup>2</sup>، و قد إحتوت الاستمارة التي اعتمدنا عليها في دارستنا على 30 سؤال موزعة على هذه 4محاور:

- المحور الأول :يشتمل على المعلومات الشخصية و هي متغيرات مستقلة تتضمن كل من الجنس

،السن، المستوى التعليم ، سنوات الخبرة المهنية،الأجرة، علما بأن هذه الأسئلة كانت مغلقة، وما على المبحوث إلا تأشير الخيار الذي يتناسب مع حالته في إعطاء الجواب المناسب.

- المحور الثاني: يشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى.

- المحور الثالث: يشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية.

-المحور الرابع يشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة.

كما نشير أن الاستمارة صممت أسئلتها على النحو المغلق و المفتوح ، فالأسئلة المغلقة اعتمدنا عليها قصد التحكم في موضوع الدارسة و لسهولة تحويل المعطيات الكيفية المتحصل عليها ، إلى بيانات كمية

---

<sup>1</sup> احمد عارف العساف ،منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية(المفاهيم و الأدوات)،دار صفاء لنشر و التوزيع،ط1،الاردن،2015ص210.

<sup>2</sup>بوحوش عمار و اخرون ،مرجع سبق ذكره،ص.71

و تسهيل عملية القياس و التحليل أما الأسئلة المفتوحة فقد تم استعمالها لمعرفة آراء و أفكار المبحوثين حول موضوع الظاهرة للمدروسة .- اما عن انجازها قدمت الأسئلة إلى الأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته، وبناءا على توجيهاته ونصائحه، وتم إدخال التعديلات اللازمة والنهائية على الاستمارة، والنزول بها إلى الميدان قصد جمع المعطيات اللازمة ، و تم تجربتها على عينة قوامها عاملين على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد لمعرفة جودة الأسئلة ووضوحها و كيفية فهمها و الإجابة عليها. و بعدها تم إجراء التعديلات النهائية على الاستمارة و توزيعها على عينة البحث المقدرت ب 50 عامل بمختلف فئاتهم و أصنافهم ، ثم بعد استرجاعها و تجميعها وتحليلها.

### 3-مجالات الدراسة :

1-المجال المكاني: مجال دارستنا المكاني يتمثل في ولاية وهران مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بدار البيضاء.

2 -المجال الزمني: هو يتمثل في المجال العام لإعداد هذه الدراسة عبر أطوارها المختلفة إبتداء من الدراسة النظرية ،والقيام بالزيارة الأولى يوم 2021/5/10لمؤسسة للصندوق الوطني للتقاعد، ثم القيام بالدراسة الاستطلاعية وصولا إلى الدراسة الميدانية، حيث تم حصر هذا المجال العام في الفترة الممتدة من افريل 2021الى 20 جوان. 2021

### 4- مجتمع وعينة البحث وطرق اختيارها:

-يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد المقدر ب50عامل من المجتمع الكلي المقدر ب 180 عامل،وقد تم اختيارها عبر العينة القصدية أو الغرضية سميت العينة بهذا الاسم نظرا لان الباحث يقوم باختيارها طبقا للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال

البحث، وهي توفر تحليلاً أفضل من العشوائية و يتم اختيارها على أساس صفات محددة في مفردات العينة و يكون يتصف بها مجتمع البحث.<sup>1</sup> وتم تقسيمهم على النحو التالي الإطارات العليا و إطارات متوسطة و أعوان تحكم وأعوان تنفيذ وفقاً للجدول التالي :

الفئات المهنية	إناث	ذكور	المجموع
الإطارات متوسطة	9	13	22
أعوان حكم	2	10	12
أعوان تنفيذ	12	4	16
المجموع	23	27	50

---

<sup>1</sup>السعدي غول السعدي، مناهج البحث (الدبلوم الخاص في التربية جميع الأقسام)، د.سنة وثيقة انترنت متوفرة على الموقع <https://www.univ-oeb.dz>، تاريخ الاطلاع 2021/05/23 على 10am :2، ص9.



## 5- أساليب تحليل البيانات:

- تعد عملية جمع البيانات بالوسائل والبيانات المذكورة سالفًا، وقد اعتمدنا في تحليلنا للبيانات على ما يلي:

1- عرض البيانات في جداول بسيطة.

2- استعمال التكرارات التي تطلق على عدد الحالات من المجموع أو فئة معينة، باعتبارها تكرارات بظهور الحالات أو القيم أو الأفراد داخل العينة.

3- استعمال النسب المئوية ويرمز لذا بالرمز (%)، وتحسب بالعلاقة التالية (تكرارات الاحتمال  $\times 100$ ) / مجموع التكرارات.

4 - استخدام النسب المئوية للكشف عن متغيرات الدراسة ذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة (الأسلوب الكمي).

5- الاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسيرها (الأسلوب الكيفي)

## 2/ عرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة.

-تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من أهم المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة.

-ومن خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة للإجابة على تساؤلات الدراسة وعرض مؤشرات كل محور، ومدى تأثيره في متغيرات الدراسة، معتمدين في ذلك على العرض الجدول البسيط والمركب و القيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية . كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض وتفسير نتائج الدراسة التي توصلنا إليها ومناقشتها.

### أولا : عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

#### -المحور الأول :الأحوال الشخصية

(الجدول 01):يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%46	23	أنثى
%54	27	ذكر
%100	26	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور العمال أعلى من نسبة الإناث حيث تمثل %46 أما الذكور فتقدر ب %54 من مجموع المبحوثين، و يرجع ذلك لقدرة الذكور على تحمل المسؤولية وعلى التعامل مع بعض الأشياء التي لاتستطيع أن تقوم بها الإناث.

**(الجدول 02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن**

السن	التكرار	النسبة
25-20	0	0
30-25	13	%26
35-30	10	%20
40-35	6	%12
40ما فوق	21	%42
المجموع	50	%100

-نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 02) المتعلق بالسن أن أغلبية الموظفين من الفئة العمرية ( 40ما فوق) المقدر ب42%، تليها نسبة 26% لفئة الشبابية من (25-30)، و بعدها من (30-35) بنسبة 20% وتليها فئة (35-40) تمثل 12%، أما الفئة العمرية (20-25) منعدمة من مجتمع البحث. ومن خلال نتائج الجدول الملاحظ أن الفئة العمرية لكل من الجنسين من ( 40..ما فوق) ولكن نسبة الذكور كثيرة وهذا بسبب اقدميتهم في المؤسسة .

**(الجدول 03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0
متوسط	2	%4
ثانوي	21	%42
جامعي	27	%54
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بالمستوي التعليمي أن حاملي الشهادات الجامعية في مجتمع البحث تمثل 54%، تليها النسبة 42% تمثل العمال في المستوى الثانوي، تليها نسبة 4% من العمال في مستوى متوسط، أما الابتدائي فهي منعدمة في عمال المؤسسة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن حاملي الشهادات الجامعية تزيد داخل المؤسسة وهو أمر طبيعي و منطقي، وذلك للعلاقة المباشرة بطبيعة العمل الممارس داخل المؤسسة، لأن أغلب المناصب تتطلب مستوى تعليمي عالي.

#### -الجدول(رقم04) يمثل أفراد العينة حسب الأقدمية

مدة العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5سنوات	9	18%
من 5-10سنوات	19	38%
من 15ما فوق	20	44%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال الجدول (رقم 4) المتعلق بمدة العمل أن نسبة 44% الممثلة للعمال التي مدة عملهم من 15 سنة ما فوق، وتليها نسبة 33% من 5-10سنوات، و تليها نسبة 9% من العمال الذين يعملون أقل من 5سنوات. ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن العمل في المؤسسة يحتاج إلي خبرة مهنية حتى يتمكن المدير من تسير العمل معهم باليسر ودون صعوبات، باعتبار أن أعمارهم في الغالب من 39سنة إلى فوق. وهذا ما يفسر وجود النسبة الكبيرة في عامل الخبرة و الأقدمية.

#### -الجدول رقم(05)يوضح الأجر لأفراد العينة

الراتب الشهري	التكرار	النسبة
أقل من 15000	0	0%
من 25000 30000	0	0%
أكثر من 40000	50	100%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 05) أن جميع العمال لكلا الجنسين إن المبلغ المتقاضى يفوق قيمة 40000 المقدر بنسبة 100%، ومن خلال نتائج الموضحة في الجدول فإن المبلغ المتقاضى مناسب و ملائم للعمال و أنهم راضون بيه.

### -الجدول رقم (06) يوضح وظيفة أفراد العينة

وظيفة العمال	التكرار	النسبة
إطارات	22	44%
عون حكم	11	22%
عون تنفيذ	17	34%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال الجدول (06) أعلى نسبة متمثلة في 44% لإطارات و تليها نسبة 34% من عون تنفيذ، و تليها نسبة 22% عون حكم. ونلاحظ من خلا نتائج الجدول أن منصب الإطار يشغله عمال مختلفون في مؤسسة وذلك حسب مهارته ومهامه و كفاءته المهنية و مدة العمل أي الأقدمية التي تحتاج إليها المؤسسة وتليها المناصب الأخرى.

## 2تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني :

### الجدول رقم(07) يوضح توزيع الأعمال على أفراد العينة

المتغيرات	التكرار	النسبة
بالتساوي	18	36%
عادل	15	30%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن توزيع الأعمال في المؤسسة بين العمال يكون بالتساوي بنسبة 36%، وتليها نسبة 34% انه لا يكون عادل ، وتليها نسبة 30% أنه عادل فملاحظ أن العمال هنالك ما يلائمهم توزيع الأعمال و هنالك من قال انه غير ملائم و أن كثرة الأعمال تكون للعمال في مستوى متوسط من حيث وظيفه التي يشتغلونها.

### الجدول رقم 08 يوضح كيف يتابع المدير عمال خلال عملهم

المتغيرات	النسبة	التكرار
رفع تقارير العمل إلى مكتبه	14	28%
التدخل أثناء انجاز العمل	6	12%
متابعة الأعمال عن بعد	30	60%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) الممثل لمتابعة الأعمال من طرف المدير أن نسبة 60% لمتابعة الأعمال عن بعد، و تليها نسبة 28% لرفع تقارير العمل إلى مكتبه، و تليها 12% لتدخله أثناء العمل، ومن خلال نتائج الجدول فان تقرير العمل يكون عن بعد من خلال إرسالها عبر الحاسوب و أحيانا بتدخله لمراقبة الأعمال و أحيانا لتدخله أثناء العمل.

### الجدول رقم (09) يوضح إن كانت الإدارة تتسبب في غياب العمال

المتغيرات	التكرار	النسبة
عدم ترقية الموظف و تهميشه في عمله	20	40%
إجبار الإدارة الموظف العمل أكثر من طاقته	16	32%
عدم وجود سلطة مراقبة للغياب المتكرر من طرف العامل	14	28%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال جدول رقم 09 الموضح إن كانت الإدارة تسبب في الغياب العامل فبنسبة 40% تمثل عدم ترقية الموظف و تهيمشه في عمله و تليها 32% إجبار الإدارة الموظف العمل أكثر من طاقته،وتليها 28% عدم وجود سلطة مراقبة للغياب المتكرر من طرف العامل، ومن خلال نتائج الجدول فان الغياب العامل يكون أغلبية راجع لعدم ترقية الموظف و تهيمشه في العمل و عدم اتخاذ رأيه بعين الاعتبار ويكون القرار فقط بيد مسئولين عن المؤسسة.

#### الجدول رقم (10) يوضح إن كانت سوء علاقة الموظف مع المسئول تكون سبب في الغياب

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 الموضح لسوء علاقة الموظف مع المسئول إن كانت سبب في الغياب إن نسبة 53% موافقون على ذلك و تليها نسبة 44% لا يوافقون ، ومن خلال نتائج الجدول فان الغياب يكون راجع أحيانا لسوء العلاقة مع المسئول.

#### جدول رقم (11) يوضح الإجراءات اللازمة التي يقوم بها المدير عند غياب احد العمال

المتغيرات	التكرار	النسبة
إجراءات حسب الغياب القانوني	14	28%
إجراءات حسب الغياب بإذن	13	26%
إجراءات حسب الغياب الإرادي	23	46%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 الممثل للإجراءات اللازمة التي يقوم بها المدير عند غياب احد العمال إن نسبة 46% ممثلة الغياب الإرادي ،وتليها نسبة 28% الممثلة لغياب قانوني ،وتليها نسبة 26% حسب

الغياب بأذن ، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه فإن الغياب الإرادي من طرف العمال لمدة 24 ساعة يقوم المدير المصلحة بإجراءات عبر القانون الداخلي للمؤسسة بإنذاره حسب السبب و إن كان لمدة تزيد عن 24 ساعة فإنه يخصم من راتبه و الغياب القانوني بطلب إذن للغياب ( mise en demande ) و لا يتجاوز مدة طلبه و الخروج بأذن أي خلال العمل لمدة المطالب بها وعدم تجاوزها.

### الجدول رقم (12) الموضح إن كان يتعامل المدير بمرونة مع المتغيب

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن المدير يتعامل بمرونة مع المتغيب بنسبة 64%، وتليها نسبة 36% لا يتعامل بمرونة، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه فإن المدير يتعامل مع المتغيب بمرونة حسب سبب الغياب العامل. و إن كان السبب غير جدي فإنه يعاقبه حسب القانون الداخلي للمؤسسة.

### الجدول رقم (13) الموضح إن كان عدم وجود سلطة مراقبة تؤدي إلى التغيب و اهمالهم المهني.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	48	84%
لا	8	16%
المجموع	50	100%

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 الممثل إن كان عدم وجود سلطة مراقبة تؤدي إلى تغيب العمال بنسبة 84% قالوا نعم ، وتليها نسبة 16% لا يؤدي ذلك للغياب بل أسباب أخرى ، ومن خلال نتائج



الجدول أعلاه فان عدم وجود سلطة تراقب الغياب بشكل جدي تؤدي لخروج العمال من المؤسسة و اهمالهم المهني و هنالك من يتغيب لأسباب أخرى.

### تحليل البيانات المتعلقة بالمحور 03

الجدول رقم ( 14)الموضح إن كانت العوامل البيئية المحيطة تؤثر على الأداء العامل لوظيفته(الضجيج،البرد، الحر.....)

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	44	%88
لا	6	%12
المجموع	50	%100

-نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 14)الممثل للعوامل البيئية المؤثرة على أداء العامل لوظيفته ان نسبة88%تمثل العمال الذين صرحوا بان (الضجيج و نقص التهوية و الإضاءة) لا تساعدهم في الاستمرار في العمل، وتليها نسبة 12% للعمال الذين يعملون باستمرار رغم هذه الظروف. ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن ظروف العمل لا تساعد العمال علي الاستمرار في العمل وذلك راجع لكثير من الظروف غير المهيئة للعمال خاصة من ناحية الضجيج الذي يؤثر بوجه خاص على نفسيتهم مما ينتج عنه نقص في أداء العمل.

### الجدول رقم (15) الموضح لخلافات المهنية بين العمال و رب العمل

المتغيرات	التكرار	النسبة
دائما	9	%18
أحيانا	41	%82
اطلاقا	0	%0
المجموع	50	%100

-نلاحظ من خلال الجدول رقم(15) الممثل لخلافات المهنية أن نسبة 82% من العمال تكون لهم أحيانا خلافات مع رب العمل، وتليها نسبة 18% للعمال الذين صرحوا بدائما لهم خلافات مهنية، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه فإن الخلافات تكون أحيانا وذلك راجع لعدم توفير متطلبات العمال ...

#### الجدول رقم(16) الموضح إن كان وجود المعرفة المهنية و التميز بين العمال داخل المؤسسة

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	19%	36%
لا	16%	34%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) الموضح للمعرفة المهنية أن بنسبة 36% صرحوا بان هنالك التميز بين العمال حسب معرفتهم بالمدير، وتليها نسبة 34% بأنه لا يوجد التمييز بين العمال، و من خلال نتائج الجدول أعلاه أن التميز بين العمال راجع لمعرفتهم بالمدير و بذلك يوجد فرق في المعاملة بين العمال في المؤسسة.

#### الجدول رقم(17)الموضح إن كان عدم التعاون بين العمال يؤدي إلى تراكم الأعمال

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال الجدول (17) الموضح لعدم التعاون بين العمال أن نسبة 92% صرحوا أن عدم التعاون يؤدي لتراكم الأعمال، وتليها نسبة 8% صرحوا بلا، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن العمال يعانون من كثرة الأعمال الموكلة لهم و عدم التعاون فيما بينهم وذلك يؤدي لإرهاق و التعب و بذلك عدم استمرارهم في العمل

الجدول رقم ( 18 ) الموضح أن تغيب العامل الرئيسي (الذي يملك كفاءة مهنية) يؤثر على أعمال

المؤسسة

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	40	%80
لا	10	%20
المجموع	50	%100

-نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 18 ) الموضح لتغيب العامل الرئيسي أن نسبة 80% صرحوا أن ذلك لا يؤثر في عمل المؤسسة، و تليها نسبة 20% صرحوا بنعم ، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه أن العمل لا يتأثر بغياب العامل الرئيسي لان أغلبية العمال في المؤسسة لهم مستوى تعليم عالي و يملكون كفاءة مهنية.

الجدول رقم(19) الموضح ان كان من يحل مكان المتغيب يملك جميع المؤهلات مهنية و لا يؤدي ذلك لخلافات مهنية مع العمال الذي ينقل إليهم العمل.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	14	%28
لا	36	%72
المجموع	50	%100

-نلاحظ من خلال الجدول رقم( 19 ) بمن يحتل مكان المتغيب يملك جميع المؤهلات مهنية و لا يؤدي إلى خلافات مهنية بين العمال أن نسبة 72% صرحوا بلا، و تليها نسبة 28% صرحوا بنعم، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه أن الذي يحل مكان المتغيب غير ممكن أن يملك نفس مؤهلاته لأن كل شخص له طريقته الخاصة في العمل.

**الجدول رقم(20) يوضح ان كان تغيب أحد العمال يؤثر سلبا في سير عمل**

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	29	%46
لا	27	%54
المجموع	50	%100

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) المتعلق بغياب أحد العمال أن بنسبة %54 صرحوا بلا أي انه لا يؤثر في عمل المؤسسة، وتليها نسبة %46 صرحوا بنعم، و من خلال نتائج الجدول اعلاه فان غياب احد العمال لا يؤثر لكن إن كان عدد كثير من العمال فذلك ينعكس سلبا على سير العمل في المؤسسة.

**الجدول رقم(21)الموضح للأمور التي تعرقل نجاح المؤسسة**

المتغيرات	التكرار	النسبة
نقص المراقبة	4	%8
عدم توفر الإمكانيات اللازمة	19	%38
كثرة الغياب	19	%38
الإهمال و اللامبالاة	8	%16
المجموع	50	%100

-نلاحظ من خلال الجدول رقم(21)المتعلق بالأمور التي تعرقل نجاح المؤسسة أن نسبة %38 تمثل لعدم توفر الإمكانيات اللازمة للعمال و تمثل أيضا لكثرة الغياب، وتليها نسبة %16 لإهمال و اللامبالاة العامل، و تليها نسبة %8 لنقص المراقبة، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه فان عدم توفر العامل الإمكانيات و كثرة الغياب العمال تعرقل سير العمل و الإهمال و اللامبالاة هذه الامور تعرقل نجاح المؤسسة.

الجدول رقم(22) الموضح للموظفين الجدد الذين ليس لهم خبرة مهنية يعرفون سير العمل ام بالعكس

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	16	%32
لا	34	%68
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(22) الموضح للموظفين الجدد الذين ليس لهم خبرة مهنية أن نسبة 68% لا يعرفون سير العمل، وتليها نسبة 32% صرحوا بنعم، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه الموظفين الجدد لا يعرفون سير العمل داخل المؤسسة بل هم متحمسين ويتعلمون العمل بسرعة.

الجدول رقم(23) الموضح إن كان المدير يغضي النظر على المتغيب الذي يعرفه(صداقة، قرابة...)

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	27	%54
أحيانا	8	%16
لا	15	%30
المجموع	50	%100

-نلاحظ من خلال الجدول رقم(23) الموضح إن كان المدير يغضي النظر عن المتغيب الذي يعرفه إن نسبة 54% صرحوا بنعم، وتليها نسبة 30% صرحوا بلا، وتليها نسبة 16% قالوا أحيانا، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه فإن العمال يوجد التميز بينهم عند الغياب حسب معرفتهم بالمدير وذلك يولد عند العمال لامتسولية و اللامبالاة.

الجدول رقم(24) الموضح إن يوجد عدالة بين العمال من حيث الإجراءات اللازمة عند التغيب

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	15	%30
لا	35	%70
المجموع	50	%100

-نلاحظ من خلال الجدول رقم(24) الموضح للإجراءات اللازمة عند التغيب إن نسبة 70% من العمال قالوا غير عادلة، وتليها نسبة 30% صرحوا أنها عادلة، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه أن اغلب العمال يعانون من اللامساواة والتهميش داخل المؤسسة مما يؤدي للغياب وعدم بدل مجهود في العمل.

#### الجدول رقم(25)الموضح لتوفير المؤسسة جميع الوسائل اللازمة للعامل لكي يحس بالراحة

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	18	36%
لا	8	16%
ليس كل شيء	24	48%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 25)الموضح لتوفير المؤسسة جميع الوسائل اللازمة للعامل لكي يحس بالراحة أن نسبة 48% صرحوا بأنها لا تتوفر كل شيء، وتليها نسبة 36% صرحوا بلا، وتليها نسبة 16% من العمال صرحوا أنهم لا ينقص شيء، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه فان المؤسسة لا تتوفر للعامل جميع المتطلبات و الوسائل اللازمة في العمل لذلك أحيانا لا يشعرون بالراحة و أحيانا مرتاحين وذلك راجع لظروف العمل السائدة داخل المؤسسة.

#### الجدول رقم(26)الموضح لتغيب العمال راجع إلى :

المتغيرات	التكرار	النسبة
عدم توفر وسائل النقل	6	12%
نقص الأجور	7	14%
ظروف عائلية	19	38%
عدم المساواة بين العمال	7	14%
خلافات مع رئيس العمال	4	8%
السكن بعيد عن العمل	7	14%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم ( 26 ) المتعلق بسبب تغيب العمال أن نسبة 39% تمثل العمال المتغيبون لظروف عائلية، وتليها نسبة 14% راجع نقص الأجور و عدم المساواة بين العمال و السكن بعيد عن العمل، وتليها نسبة 12% عدم توفر وسائل النقل، وتليها نسبة 8% يكون الغياب للخلافات مع رئيس العمل. ومن خلال نتائج الجدول أعلاه أن غياب العامل راجع لظروف عائلية و لظروف العمل بعدم توفير المؤسسة لمستلزمات و احتياج العامل.

#### الجدول رقم(27)الموضح إن كان العامل راض عن عمله أم انه فقط لكسب المال

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(27) المتعلق برضا العامل عن عمله ان نسبة 80% تمثل العمال الراضون به، وتليها نسبة 20% من العمال غير راضون وهم يعملون لكسب المال.ومن خلال نتائج الجدول اعلاه فان العمال راضون بالعمل من ناحية المال لكن ليس بكل شيء.

#### الجدول رقم(28) الموضح إن كان العامل راض عن الأجرة التي يتقاضاها

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	44	88%
لا	6	12%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم( 28 ) المتعلق باجرة العامل فنسبة 88% من العمال راضون عن أجرتهم، وتليها نسبة 12% من العمال غير راضون عن الأجرة. ومن خلال نتائج الجدول أعلاه فان أغلبية العمال قابلون أجرتهم التي يتقاضونها.

### الجدول رقم(29) يوضح ان كانت المؤسسة توفر حق العامل في الراحة

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) المتعلق بطبيعة الراحة إن نسبة 70% تمثل عدد العمال المرتاحين ولكن ليس دائما، وتليها نسبة 30% تمثل العمال الغير مرتاحين في عملهم، ومن خلال نتائج الموضحة في الجدول أن العمال يشعرون بالراحة و غير مرتاحين أحيانا وهذا يرجع لظروف السائدة الغير ملائمة لراحة العامل في المؤسسة.

### الجدول رقم(30) الموضح إن كان تغيب العامل إرادي أو من اجل ظروف معينة

المتغيرات	التكرار	النسبة
تغيب ارادي	6	12%
تغيب قانوني	5	10%
ظروف معينة	39	72%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) المتعلق بتغيب العامل أن نسبة 72% من العمال يتغيبون لظروف معينة، وتليها نسبة 12% تمثل الغياب الإرادي للعمال، وتليها نسبة 10% تغيب قانوني، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية العمال يتغيبون لظروفهم تم يبررون الغياب وهناك من يتغيب إراديا وهناك من يقدم طلب الغياب قبل الخروج و تعاقب الإدارة العمال حسب القانون الداخلي للمؤسسة و نوع التغيب.



## تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع

### الجدول (31) يوضح إن كانت الروح الجماعية سائدة في محيط العمل

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	15	30%
لا	21	42%
أحيانا	14	28%
المجموع	50	100%

نلاحظ من الجدول رقم (31) المتعلق بروح الجماعة أن نسبة 42 % تمثل عدد العمال الذين قالوا أن روح العمل الجماعي غير سائدة في محيط العمل وتليها النسبة 30% صرحوا بنعم، وتليها نسبة 28% من العمال قالوا أحيانا. من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلب العمال قالوا أن روح العمل الجماعي غير سائدة في المؤسسة و يصبحون أقل حماس و عطاء و ذلك يفقد روح المبادرة.

### الجدول رقم (32) يوضح العلاقة مع الزملاء في العمل

المتغيرات	التكرار	النسبة
جيدة	18	36%
عادية	30	60%
سيئة	2	4%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) المتعلق بطبيعة العلاقة مع الزملاء أن نسبة 60% تمثل عدد العما الذين كانت علاقتهم بالزملاء في محيط العمل عادية، تليها نسبة 36% تمثل عدد العمال الذين علاقتهم بالزملاء في محيط العمل جيدة، و تليها نسبة 4% من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن علاقة العامل بزملائه عادية وذلك راجع إلي ان كل عامل يؤدي الدور. الموكل إليهم النظر إلي الآخرين في إطار العمل.

**الجدول رقم(33) يوضح لن كانت الإدارة توظف ذوي الخبرات السابقة فقط**

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	4	%8
لا	46	%92
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (33) المتعلق بطبعة التوظيف أن نسبة 92% من العمال صرحوا أن الإدارة لا توظف ذوي الخبرات السابقة فقط، وتليها نسبة 8% من العمال قالوا لا. ومن خلال نتائج الجدول أعلاه فإن المؤسسة تعطي فرص العمل للموظفين الجدد فيكونون متحمسين للعمل فيتعلمون سير العمل داخل المؤسسة بسرعة.

**الجدول رقم(34) يوضح إن كان العامل يلتزم بمخطط العمل و يقوم بتنفيذها**

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	45	%90
لا	5	%10
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) المتعلق بالتزام العامل لمخطط العمل ان نسبة 90% من العمال يلتزمون وينفذونها، وتليها نسبة 10% صرحوا أنهم لا يلتزم جميع العمال بذلك. ومن خلال نتائج الجدول أعلاه ان العمال ينفذون العمل لكن صرحوا أنهم يعانون من الضغط المهني.

**الجدول رقم(35) يوضح السبب الرئيسي الذي يؤثر (سلبا/إيجابا) في تأدية العامل لعمله**

المتغيرات	النسبة	التكرار
الضغوطات لكثرة الأعمال	21	%42
كثرة الغياب	20	%40
عدم المساواة	5	%10
المعرفة في الوسط المهني	4	%8
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم ( 35 ) المتعلق بالسبب الرئيسي الذي يؤثر على أداء العامل أن نسبة 42% من العمال قالوا يرجع إلى الضغوطات من كثرة الأعمال ، وتليها نسبة 40% لكثرة الغياب، وتليها نسبة 10% لعدم المساواة، وتليها نسبة 8% للمعرفة في الوسط المهني. ومن خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية العمال يعانون من الضغوطات لكثرة الأعمال و ذلك يؤدي لتعب و الإرهاق العامل فيتغيب و بذلك يؤثر بشكل سلبي في تأدية العامل لوظيفته أو عمله

## النتائج العامة لدراسة :

بعد الخطوة التي قمنا بها من تفريغ البيانات المأخوذة من مجتمع البحث وتحليلها، لابد و أن نقوم بمناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال محاور الاستمارة التي اعتمدنا عليها ومن خلال مقابلتنا مع العمال عند جمع الاستمارة:

- ونتج المحور الثاني أن اغلب العمال في المؤسسة لهم أقدمية فنسبة 44% من العمال يشتغلون في المؤسسة منذ 15 سنة كما هو موضح في الجدول رقم (4) وهذا يفسر النسبة الكبيرة في عامل الخبرة و الإقدمية، إن أغلب العمال مؤسسة دخلهم يناسبهم حيث هذا ما يمثل نسبة 100% كما هو موضح في الجدول رقم (5) حيث المبلغ ملائم للعمال، و أن اغلب العمال في المؤسسة لهم منصب إطار بنسبة 44% وتليها نسبة 34% عون التنفيذ وتليها نسبة 22% هم أعوان حكم كما هو موضح في الجدول رقم (5) وبالتالي المؤسسة لها موظفين ذو كفاءات و مهارات. إن مراقبة العمل و تقريره عبر المدير يكون عن بعد حيث 60% من العمال يرسلون تقرير العمل بالحاسوب كما هو موضح في الجدول رقم (8) لذلك نستنتج غياب مراقبة في محيط خارجي للعمل. إن اغلب العمال المؤسسة الذين هم في مستوى متوسط يعانون من التهميش وعدم الترقية من طرف الإدارة بنسبة 40% من العمال كما هو موضح في الجدول رقم (9) يعانون من ذلك وهذا يؤدي للغياب وراجع للإدارة و عدم الاهتمام بهم.

و يمكن استنتاج ما منعت عليه الفرضية الأولى " أن التغيب راجع لعدم وجود سلطة مراقبة " حيث من خلال الجدول رقم (14) الممثل لها بنسبة 84% تمثل عدم وجود سلطة مراقبة لغياب العمال و إهمالهم المهني.

- ونتج عن المحور الثالث أن ظروف العمل في المؤسسة تؤثر على أداء العامل لوظيفته بنسبة 88% من العمال يشكون من عدم التهوية و الضجيج و نقص الإضاءة كما هو موضح في الجدول رقم (16) وذلك لا يساعدهم في الاستمرار في العمل وتؤثر في أدائهم ، و أن العمال يعانون من كثرة الأعمال الموكلة إليهم كما موضح في الجدول رقم (17) لذلك يؤدي بهم إلى الإرهاق و التعب وعدم استقرارهم في العمل.

إن المؤسسة لا توفر جميع الوسائل اللازمة للعامل و لا يحس بالراحة فنسبة 48% تمثل العمال الذين لا يشعرون بالراحة في العمل و انها لا توفر جميع المتطلبات و الوسائل اللازمة في العمل كما هو

موضح في الجدول ( 25).و يمكن استنتاج ما نصت عليه الفرضية الثانية" ان التغيب العامل ناتج عن عدم توفر متطلبات و احتياج العامل" .

وننتج عن المحور الرابع أن العمل الجماعي غير سائد في المؤسسة كما هو موضح في الجدول رقم (31)وهذا يمثل عدد العمال الذين قالوا أن روح العمل الجماعي غير سائدة في محيط العمل و ذلك يجعل العمال أقل حماس و عدم تقديم الأفضل للعمل و فقدانه لروح المبادرة و اللامبالاة بعمل، و ان أغلب العمال في المؤسسة علاقتهم مع زملائهم عادية متمثلة في 60% كما هو موضح في الجدول رقم(33)، و أن أغلب العمال يعانون من تراكم الأعمال و ضغوطات في العمل و ذلك تؤثر سلبا في تأدية العامل لعمله بنسبة كما موضح في الجدول رقم ( 35)ويعانون من التهميش و التمييز بين العمال داخل المؤسسة وذلك يكون شخصية لا مسؤولة و غير مبالية وتعيبهم لتراكم الأعمال يؤدي لغيابهم و يمكن استنتاج ما نصت عليه الفرضية الثالثة "اللامبالاة وعدم المسؤولية راجع لتغيب المستمر للعامل.

و من خلال ما سبق نكره عن عرضنا لنتائج الدراسة المتحصل عليها حول <<تأثير ظاهرة التغيب عند العمال على الأداء الوظيفي للمؤسسة>> و بهذا نستخلص :

- إن عدم وجود سلطة مراقبة تؤدي لغياب العمال و إهمالهم المهني.
- إن تغيب العامل ناتج عن عدم توفر متطلبات و احتياج العامل من طرف المؤسسة .
- اللامبالاة وعدم مسؤولية العامل داخل المؤسسة يتسبب في تغيب المستمر للعامل .

## خاتمة :

تعد ظاهرة التغيب عن العمل من المشاكل التي تترك الإدارة، وهذا ما تشهده المؤسسات العمومية الجزائرية\_على العموم\_، مما يؤثر في أداء العامل داخل المؤسسة ، ويساهم في نقص الخدمات و ركود العمل، لأن أداء العامل يعكس كفاءة و فعالية المؤسسة.

ومن خلال نتائج الدراسة التي توصلنا إليها ، وجدنا بلن ضغوطات العمل ، وعدم توفير الجو المناسب، وتوفير احتياجات العامل من طرف المسير يؤدي إلى التغيب عن العمل، و إهمالهم المهني ، وعليه هنا نثبت الفرضية الثانية: "التغيب ناتج عن عدم توفر متطلبات واحتياج العامل " .

أما الفرضية الأولى: "التغيب راجع لعدم وجود سلطة مراقبة" أثبتت من خلال النتائج، فعدم وجود سلطة مراقبة للغياب المتكرر للعامل تكون للعامل شخصية لا مسؤولة، وغير مبالية، وبالتالي تغيبه عن العمل .

والفرضية الثالثة: "اللامبالاة وعدم المسؤولية تتسبب في تغيب المستمر للعامل" أثبتت أيضاً بشكل واضح من خلال نتائج المقابلات التي أجريت، بحيث توضح بأن التغيب ينعكس سلباً على الأداء مؤسسة.

وكخاتمة عامة للعمل تحققنا من فرضيتنا التي انطلقت من فكرة أن "التغيب يؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي للمؤسسة " وبالفعل إن غياب الفرد عن عمله له عواقب كثيرة على المؤسسة لذلك يجب أن يكون محل اهتمام من قبل المسيرين لتقليل من هذه الظاهرة وازديادها خير دليل على ذلك . وهذه الظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر سلوك الفرد داخل المؤسسة للوصول إلى تشخيص مختلف أسبابه، وبالتالي إيجاد حلول لها.

بعد النتائج المتوصل إليها يتوجب الوصول إلى حلول للحد من ظاهرة التغيب من طرف المسيرين و التقليل منها لضمان حسن أداء المؤسسات.

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	43
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	43
03	يوضح توزيع افراد العينة حسب مستوى تعليمي	44
04	يمثل أفراد العينة حسب الأقدمية	44
05	يوضح الأجر لأفراد العينة	45
06	يوضح وظيفة أفراد العينة	45
07	يوضح توزيع الأعمال على أفراد العينة	46
08	يوضح كيف يتابع المدير عمال خلال عملهم	46
09	يوضح إن كانت الإدارة تتسبب في غياب العمال	47
10	يوضح إن كانت سوء العلاقة مع المسؤول تكون سبب في الغياب	47
11	يوضح الإجراءات اللازمة التي يقوم بها المدير عند تغيب أحد العمال	48
12	يوضح إن كان المدير يتعامل بمرونة مع المتغيب	48
13	يوضح إن كان عدم وجود سلطة مراقبة تؤدي بتغيب العاملين و إهمالهم المهني	49
14	يوضح إن كانت العوامل البيئية تؤثر على أداء العامل في وظيفته	49
15	يوضح إن يوجد خلافات مهنية بين العمال و رب العمل	49
16	يوضح إن كان ما يسمى بالمعرفة المهنية و التمييز بين العمال داخل المؤسسة	50
17	يوضح إن كان عدم التعاون بين العمال يؤدي إلى تراكم الأعمال	50
18	يوضح ان كان تغيب العامل الرئيسي يؤثر على أعمال المؤسسة	50
19	يوضح الذي يحل مكان المتغيب يملك جميع المؤهلات المهنية و لا يؤدي الى خلافات مع العمال الذي ينقل إليهم عمله	51
20	يوضح إن كان تغيب أحد العمال يؤثر سلبا على سير العمال	51
21	يوضح ماهي الأمور التي تعرقل نجاح المؤسسة	52
22	يوضح إن كان الموظفين الجدد و الذين ليس لهم خبرة مهنية يعرقلون سير العمل أو بالعكس	52
23	يوضح إن كان المدير يغضي النظر عن المتغيب الذي يعرفه	53

54	يوضح إن يوجد عدالة بين العمال و يتخذ الإجراءات اللازمة عند التغيب	24
54	الموضح لتوفير المؤسسة جميع الوسائل اللازمة للعامل لكي يحس بالراحة	25
55	يوضح إلى ما يرجع تغيب العمال	26
55	الموضح إن كان العامل راض عن عمله أم انه فقط لكسب المال	27
55	يوضح إن كان العامل راض عن الأجرة الذي يتقاضاها	28
55	يوضح إن كانت المؤسسة توفر حق العامل في الراحة	29
56	يوضح إن كان التغيب إرادي أم تغيب العامل من اجل ظروف معينة	30
56	يوضح إن كانت الروح الجماعية سائدة في محيط العمل	31
57	يوضح طبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل	32
57	يوضح إن كانت الإدارة توظف ذوي الخبرات السابقة فقط	33
58	يوضح ان كان العامل يلتزم بمخطط العمل و يقوم بتنفيذها	34
58	يوضح ماهو السبب الحقيقي الذي يؤثر سلبا /إيجابا في تأدية العامل لعمله	35



المراجع :

1 الكتب :

- 1- عمر صخري اقتصاد المؤسسة الطبعة 4، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2006.
- 2- ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
- 3 الفروخ فايز عبد الرحمان. التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي. دار جليس الزمان لنشر و التوزيع. ط1. عمان. 2010.

- 4 نزار عوني اللبدي، تتمية الاداء الوظيفي والاداري، طبعة1، الاردن، 2015 .
- 5 الدبوبي معاذ ضيف الله، قيادة الفعالة في تحقيق الأهداف منظمة، دار المناهج لنشر و التوزيع، مصر، د.ط.،، 2016.
- 6 بوحوش عمار و آخرون ، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، الناشر المركز الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية، ط1، برلين - ألمانيا، 2019.

- 7 قندليجي عامر إبراهيم، منهجية البحث العلمي، البارولي لنشر و التوزيع، د.ط.د. بلد.،
- 8 احمد عارف العساف، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية (المفاهيم و الأدوات)، دار صفاء لنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2015.
- 2 مذكرات ورسائل الماستر :

- 1 بن عطا الله سميحة، التغيب عن العمل وانعكاساته على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة، مذكرة ماستر، رباح رباب، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2015.

- 2 خرشي فيصل، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر، النذير بوضلاح، جامعة سعيدة، 2018/2019.
- 3 طلعت ابراهيم لطفي، مذكرة ماجستير، الخدمة الاجتماعية العمالية، الطبعة 1 دار الغرب للطباعة والتوزيع القاهرة، كلية الاداب، جامعة بني مسوس، 2008..

- 4 سكو امين، انيس خداوي محمد سعيد، مذكرة ماجستير، دراسة اسباب التغيب في الوظيف العمومي، دراسة حالة المديرية الولائية للتجارة بسعيدة، شعبة العلوم الاقتصادية، الطرق الكمية في التسيير 2015، 2016

- 5 يوسف موالدي، عبد الناصر لموشي، مذكرة ماجستير، النظام القانوني للغياب و رخص التغيب عن العمل في التشريع الجزائري، شعبة الحقوق قانون الضمان الاجتماعي، 2017، 2018.

6 حليلة حيفطي، امينة حنين، مذكرة ماجستير، التنظيم العمالي واثره على انتاج المؤسسة "دراسة ميدانية بفرع مطاحن الهامل بادرار " شعبة العلوم الاجتماعية ، تخصص عمل و تنظيم 2017 2018

7 ابتسام فرحي،التمكين الإداري و تأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع التنمية والتسيير، 2016 2017.

8 سيد علي محمد سيد علي محمد، مستوى تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت و علاقته بالمتغيرات التنظيمية المحيطة، رسالة ماجستير في علم المكتبات و المعلومات، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردنية 2012.

9 عمر عطية الزهراني، عوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و المحفظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (مذكرة ماجستير في الإدارة العامة) كلية الدراسات العليا، جامعة الأردنية، المملكة العربية السعودية، 2009.

3 المجلات :

1 ربيعة جعفرور، الزهرة باعمر، ((مفهوم العمل لدى الأساتذة الجامعية )) كلية التربية الأساسية للعلوم التربية والأساسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة / الجزائر، 2018، العدد 39.

2 محمد حسين، سياسة تطوير المسار الوظيفي وأثرها في الرضا الوظيفي و الأداء ومبادراته، مؤتة للبحوث والدراسات، العلوم الإنسانية، الأردن العدد 3، 2009.

3 احمد حمدان لفته، العوامل المؤثرة في دوافع العمل و علاقتها بالأداء، (مجلة علوم الزراعة - العدد 02) كلية الزراعة، جامعة بغداد، العدد 2، 2011.

4 بوطه عبد الحميد المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي الى الخصوصية دراسة سوسيوتنظيمية مجلة الحقيقة الجزائر ادرار العدد 29. د. سنة.

بن عنتر عبدالرحمان مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها المستقبلية مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 2 سنة 2002.

4 مقالات :

1 السعدي غول السعدي، مناهج البحث ( الدبلوم الخاص في التربية جميع الأقسام)، د. سنة وتيقة انترنت متوفرة على الموقع <https://www.univ-oeb.dz>، تاريخ الاطلاع 2021/05/23 على

10am: 2، ص. 9.

2 منتديات ستار تايمز ارشيف الاقتصاد و العمل واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ضل الوضعية الاقتصادية اضطلع عليه يوم الجمعة الساعة 18 16 في 11 جوان 2021.

3 نوال شيشة، مداخلة حول قياس و تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، (استراتيجيات التدريب في ضل إدارة الجودة شاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، يومي

10 و11، نوفمبر، 2009.

4 امل المرشدي مقال حول مراحل تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية 18 فبراير 2017 اضطلع عليه 12 54 يوم 11 جوان 2021. <https://www.ust.edu> الفصل الاول، الاصلاحات الاقتصادية. الجرائد:

1 الجريدة اليومية الاولى، في البحرين اخبار الخليج، العدد 15743، سنة 2021

5 مواقع الكترونية :

1 <http://www.hrsleb.org/articl.php?id=7473&cid=325>

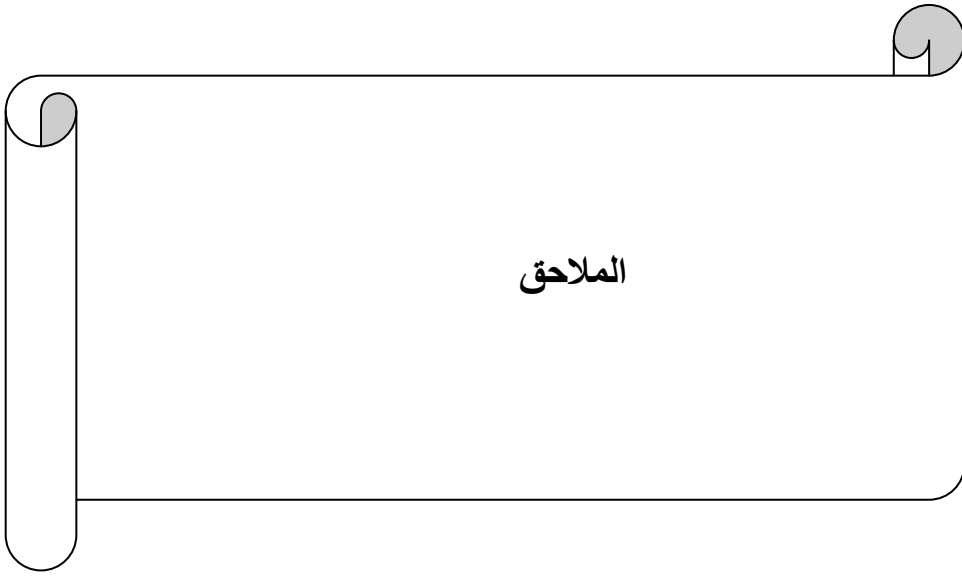
2 [www.hrsleb.com](http://www.hrsleb.com)

3 <http://search.mandumah.com/record/127125>

4 [www.cnr.dz](http://www.cnr.dz)

6 دراسات تخصص عمل و تنظيم :

- 1 مادة ادارة الموارد البشرية ، الفرقة الرابعة ، شعبة نظم المعلومات الادارية الفصل الدراسي الاول .
- 2 لحرش موسى ،مقياس علم اجتماع المؤسسات، جامعة باجي مختار، بعنابة ،السنة الثالثة ليسانس .
- 3 سعدي حسنية، مقياس التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية سنة ثانية ماستر تخصص عمل و تنظيمات .



الملحق(1): الاستمارة:

## بحث ميداني حول: تأثير ظاهرة التغيب عند العمال على الأداء الوظيفي

**سيدي ، سيدتي** : نشكركم على حسن الاستعداد لمساعدتنا للقيام بهذا البحث السوسولوجي الذي يهتم بدراسة تأثير ظاهرة التغيب عند العمال على الأداء الوظيفي. وإن كل ما تقدموه لنا من معلومات تعتبر مفيدة لتقدم البحث العلمي. لهذا نرجو منكم ملاً هذه الاستمارة بكل دقة و ذلك بوضع علامة X أمام الإجابة المناسبة، أو بالإدلاء لنا بما تعتبرونه الجواب الملائم..و تأكدوا من أن هذه المعلومات لن تستخدم لأي غرض سوى أغراض البحث العلمي, و نتعهد بأن معلوماتكم وأرائكم ستبقى سرية. **نشكركم على تعاونكم معنا.**

### 01 محور : الأحوال الشخصية

- 1\_1 الجنس: ذكر  أنثى
- 2\_1 السن: 25\_20  30\_25  35\_30  40\_35  مافوق 40
- 3\_1 المستوى التعليمي: ابتدائي  ثانوي  متوسط

### المحور 02:

- 1\_2 الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 15 ما فوق
- 2\_2 الراتب الشهري: أقل من 15000  25000 30000  أكثر من 30000
- 3\_2 ماهي الوظيفة التي تشغلها إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 4\_2 كيف يتم توزيع الأعمال من طرف الإدارة على العمال ؟  
بالتساوي  عادل  لا
- 5\_2 كيف يتابع المدير العمال خلال عملهم:  
رفع تقارير العمل إلى مكتبه  التدخل أثناء انجاز العمل  متابعة الأعمال عن بعد
- 6\_2 هل الإدارة تسبب في غياب الموظف ب:  
عدم ترقية الموظف وتهميشه في عمل  إجبار الإدارة الموظف العمل أكثر من طاقته
- عدم وجود سلطة مراقبة للغياب المتكرر من طرف العمل
- 8\_2 هل سوء علاقة الموظف مع المسؤول تكون سبب في الغياب؟

نعم  لا

2\_9 ما هي الإجراءات اللازمة التي يقوم بها المدير عند تغيب احد العمال؟

.....  
.....

2\_10 هل يتعامل المدير بمرونة مع المتغيب؟

نعم  لا

2\_11 اذا كان الجواب نعم كيف؟

.....  
.....

2\_12 هل عدم وجود سلطة مراقبة تؤدي بتغيب العاملين و اهمالهم المهني؟

نعم  لا

### المحور: 03

3\_1 هل عوامل البيئة المحيطة تؤثر على اداء العامل في وظيفته (مثلا الضجيج، الاضاءة، البرد ، الحر...)?

نعم  لا

3\_2 هل يوجد خلافات مهنية بين العمال و رب العمل؟

دائما  احيانا  اطلاقا

3\_3 هل يوجد ما يسمى بالمعرفة المهنية والتميز بين العمال داخل المؤسسة؟

.....  
.....

3\_4 هل عدم التعاون بين العمال يؤدي الى تراكم الاعمال؟

نعم  لا

3\_5 هل تغيب العامل الرئيسي و الأساسي(اي الذي يملك كفاءة مهنية) يؤثر على أعمال المؤسسة؟

.....  
.....

3\_6 هل الذي يحل محل المتغيب يملك جميع المؤهلات المهنية ولا يؤدي إلى خلافات مع العمال الذي ينقل إليهم عمله؟

.....  
.....

7\_3 هل غياب أحد العمال يؤثر سلباً على سير العمل؟

نعم  لا

8\_3 ما هي الأمور التي تعرقل نجاح المؤسسة؟

9\_3 هل الموظفين الجدد والذين ليس لديهم خبرة مهنية يعرقلون سير العمل؟ أم بالعكس؟

10\_3 هل المدير يغضي النظر عن المتغيب الذي يعرفه (صداقة، قرابة...)?

11\_3 أم يوجد عدالة بين العمال ويتخذ جميع الإجراءات اللازمة عند التغيب؟

12\_3 هل توفر المؤسسة جميع الوسائل والإمكانيات اللازمة للعامل لكي يحس بالراحة (بمعنى أنه لا ينقصه شيء)؟

نعم  ليس كل شيء  لا

13\_3 تغيب العمال راجع إلى:

<input type="checkbox"/>	عدم المساواة بين العمال	<input type="checkbox"/>	عدم توفر وسائل النقل
<input type="checkbox"/>	خلافات مع رئيس العمل	<input type="checkbox"/>	نقص الأجور
<input type="checkbox"/>	السكن بعيد عن العمل	<input type="checkbox"/>	ظروف عائلية

14\_3 هل أنت راض عن عملك أم انه فقط لكسب عمل:

نعم  لا

15\_3 هل أنت راض عن الأجرة التي تتقاضاها؟

نعم

16\_3 هل توفر المؤسسة حق العامل في الراحة؟

نعم  لا

3\_17 اذا كان الجواب لا فلماذا؟

.....  
.....

3\_18 هل تغيبك إرادتي أم تتغيب من أجل ظروف معينة؟

.....  
.....

#### المحور: 04

4\_1 حسب رأيك هل الروح الجماعية سائدة في محيط العمل؟

.....  
.....

4\_2 كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل؟

جيدة  عادية  سيئة

4\_3 هل الإدارة توظف ذوي الخبرات السابقة فقط:

نعم  لا

4\_4 في كلتا الاجابتين، لماذا؟

.....  
.....

4\_5 هل يلتزم العامل بخطط العمل ويقوم بتنفيذها؟

6\_4 نعم  لا

4\_7 على العموم ما هو السبب الحقيقي الذي يؤثر (سلبا / ايجابا) فيتأدية العامل لعمله ؟

شكرا جزيلا



الملحق (02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد :

